

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduste valdkond  
Majandusteaduskond

Viktoria Zaharjaš

**JUHI–TÖÖTAJA SUHTE KVALITEEDI SEOS  
TÖÖSOORITUSEGA NETAMAN REPAIR GROUP OÜ  
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2017

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	5
1. JUHI-TÖÖTAJA SUHTE KVALITEEDI JA TÖÖSOORITUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED .....	8
1.1 Juhi töötaja suhte kvaliteedi olemus ja kujunemine.....	8
1.2 Töösooritus ja selle mõõtmise võimalused meeskondlikul tasandil .....	14
1.3 Suhte kvaliteedi ja töösoorituse vahelised seosed.....	24
2. JUHI-TÖÖTAJA SUHTE KVALITEEDI JA TÖÖSOORITUSE SEOSTE UURING NETAMAN REPAIR GROUP OÜ NÄITEL.....	30
2.1 Lühiülevaade ettevõttest, uurimismetoodika ja valim .....	30
2.2 Juhi-töötaja suhte kvaliteedi, töösoorituse ja selle dimensioonide analüüs meeskondade lõikes .....	38
2.3 Meeskondliku töösoorituse ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi seose analüüs ja järeldused .....	50
KOKKUVÕTE.....	58
VIIDATUD ALLIKAD .....	62
LISAD .....	67
Lisa 1. Küsimustik juhi-töötaja suhte kvaliteedi hindamiseks.....	67
Lisa 2. Küsimustik töösoorituse hindamiseks meeskondlikul tasandil. Autori koostatud.....	70
Lisa 3. Test normaaljaotuse kontrollimiseks tööstaaži puhul .....	76
Lisa 4. Spearmani test .....	76
Lisa 5. Pearsoni test.....	76
Lisa 6. Kruskal-Wallis Test kontrollimaks LMX jaotust meeskonniti .....	77
Lisa 7. Kruskal-Wallis Test kontrollimaks LMX jaotust haridustasemetel lõikes. ....	77
Lisa 8. Meeskonna TG töösoorituse näitajate võrdlus keskmiste töösoorituse näitajatega dimensioonalselt.....	77

Lisa 9. Meeskonna VG ja MehG töösoorituse näitajate võrdlus keskmiste töösoorituse näitajatega dimensionaalselt. ....	78
SUMMARY .....	79

Soovitan suunata kaitsmisele.....

(teadur Krista Jaakson)

Kaitsmisele lubatud „ ..... 2017. a.

Juhtimise õppetooli juhataja .....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Viktoria Zaharjas)

## SISSEJUHATUS

Majanduslikust aspektist on inimestevahelised suhted oluline faktor, millele pööratakse suurt tähelepanu. On tähtis säilitada häid suhteid töökohal oma kolleegide ja ülemusega. Juhi-töötaja suhted on lai valdkond, mille käsitlemisel on välja toodud erinevad aspektid, mis on kindlas seoses selle kvaliteediga. Näiteks erinevad finantsnäitajad, tööga rahulolu, töösoorituse tase. Ülaltoodud faktorid on ettevõtte seisukohast väga olulised ning iga firma põhieesmärkide hulka kuulub ülaltoodud näitajate paremaks muutmine. Mida kõrgemad on finantsnäitajad ja töösoorituse tase ning mida rohkem on rahul töötajaskond oma tööga seda paremini ja efektiivsemalt toimib organisatsioon. Kvaliteetsete suhete arendamine töötajate vahel soodustab ja aitab kaasa selle protsessi toimimisele.

Juhi ja töötaja suhte kvaliteedi ja töösoorituse vahelised seosed on aktuaalne teema nii indiviidi, meeskonna kui ka organisatsiooni tasandil. Esmatähtis on see üksikisiku seisukohast- see aitab parendada töökeskkonda ning leida motivatsiooni paremaks töösoorituseks. Ka meeskondlikul tasandil on teema oluline. Kuna tänapäeval aina rohkem eelistatakse meeskonnatööd, siis iga meeskonnaliikme jaoks on tähtis teada, kuidas enda või teise meeskonnakaaslase suhe juhiga võib mõjutada meeskonnatööd. Antud teema on aktuaalne ka organisatsiooni jaoks. Teades, kuidas töösuhted ja töösooritus on omavahel seotud, tekib juhtkonnal võimalus paremini korraldada töösuhteid eesmärgil saada töötajaskonnalt positiivset tagasisidet tööviljakuse näol.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada seosed juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja meeskondliku töösoorituse vahel Netaman Repair Group OÜ näitel. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Anda ülevaade juhi-töötaja suhte kvaliteedi olemusest;
- Anda ülevaade meeskondliku töösoorituse mõistest ja hindamismeetoditest meeskondlikul tasemel;
- Tuua välja varasemate uuringute põhjal leitud seosed juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja töösoorituse vahel;
- Anda lühiülevaade ettevõttest Netaman Repair Group OÜ, uurimismetoodikast ja valimist;
- Viia läbi küsitlused uuritavas ettevõttes;
- Analüüsida juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja töösoorituse seoseid ning teha järeldusi kooskõlastades saadud tulemused teooriaga.

Antud töös selgitatakse esmalt juhi-töötaja suhte teooria põhimõtteid. Defineeritakse juhi-töötaja suhte kvaliteet, tuuakse välja selle arengu etapid ning võimalused viimasesse etappi jõudmiseks, samuti tutvustatakse töösoorituse mõistet kaheksast aspektist. Eristatakse individuaalset ja meeskondlikku töösooritust. Kuna käesoleva töö raames on põhifookuses meeskondlik töösooritus, siis valitakse individuaalse töösoorituse dimensioonidest välja need, mida sobib rakendada ka meeskondlikul tasemel. Järgnevalt tuuakse välja võimalused töösoorituse hindamiseks ja viimaks uuritakse varasemate autorite seisukohti ning analüüsitakse, millised seosed teooria kohaselt esinevad juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja töösoorituse vahel. Lõpuks tuuakse välja üks või mitu uurimisväidet, mida kontrollitakse töö empiirilises osas. Teoreetilises osas tuginetakse peamiselt viimaste aastakümnete artiklitele ja uuringutele.

Teiseks keskendutakse ettevõttes Netaman Repair Group OÜ läbiviidud uuringule. Esmalt tutvustatakse valitud ettevõtet, seejärel kirjeldatakse uuringus kasutatud metoodikat. Selle käigus viiakse läbi küsitlus ja tulemuste saamisel kirjeldatakse valimit. Järgmisena analüüsitakse juhi-töötaja suhte kvaliteeti meeskondades ja selle sõltuvust töötaja taustatunnustest. Samuti analüüsitakse meeskondlikku töösooritust. Töösooritust vaadeldakse dimensionaalselt. Empiirilise osa lõpus kontrollitakse teoreetilises osas välja toodud uurimisväiteid ning jõutakse töö eesmärgini. Selleks viiakse läbi graafiline analüüs ning tehakse

järeldused saadud tulemuste põhjal. Lisaks tuuakse välja töö peamised probleemid ja edasise arengu võimalused.

Antud töö teoreetilise osa koostamiseks on kasutatud peamiselt ingliskeelset ja venekeelset teaduslikku kirjandust ning uuringuid, mis on läbi viidud viimastel aastakümnetel. Kirjandus on võetud andmebaasidest EBSCO ja GOOGLE SCHOLAR.

# 1. JUHI-TÖÖTAJA SUHTE KVALITEEDI JA TÖÖSOORITUSE KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED

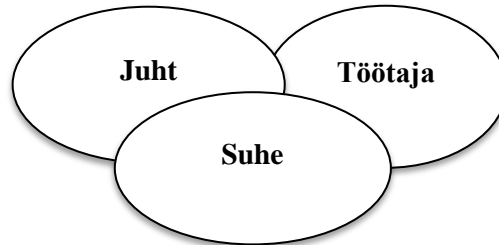
## 1.1. Juhi töötaja suhte kvaliteedi olemus ja kujunemine

Praeguseks on teada palju eestvedamise mudeleid, näiteks muudatustele orienteeritud, tehingukuludele orienteeritud, strateegiline eestvedamine ja palju muid. (Meuser *et al.* 2016) Antud alapeatüki eesmärgiks on anda ülevaade ühest nendest- juhi-töötaja vahetuskontseptsioonist (ingl. keeles *Leader Member Exchange* ehk LMX). Erinevalt teistest, keskendub see mudel kahe inimese vahelisele suhtele. Mudel tuleneb kahepoolse vertikaalse seose (ingl. keeles *vertical dyad linkage* ehk VDL) mudelist, mis tekkis 1970-ndatel. (Mumma 2010: 15)

LMX teooria kohaselt moodustab juht oma alluvaga unikaalsed suhted, kus selle kõrge kvaliteet tähendab tugevat toetust juhi poolt ja rohkem võimalusi karjääri arendamiseks. (Graen 1976; Deluga 1994, viidatud Chan, Mak 2009: 4 vahendusel) Iga suhe on erinev ning on tõenäoline, et samal juhil võivad mõne alluvaga olla halvad suhted ning avatud ja usaldusväärsed suhted teiste alluvatega. Viimast saab nimetada kõrgkvaliteetseks suhteks. (Lunenburger 2010: 1). Teooria kohaselt loob liider kõrgkvaliteetsed suhted ainult mõne inimesega. (Graen, Scandura 1987). Samuti, tähendab kõrgkvaliteetne LMX seda, et juhi ja töötaja vahel on vastastikune usaldus, austus, vastastikune mõju, kõrge kvaliteediga infovahetus ning tõhus tagasiside juhi ja töötaja vahel. Teisalt, madala kvaliteediga juhi-töötaja suhe tähendab seda, et suhe on formaalne ning piirdub vaid juhi ja töötaja vahel sõlmitud lepinguga. (Luo, Cheng 2014: 244).



Saamaks paremini aru eestvedamise teooriast ja LMX teooriast, pidasid Graen ja Uhl-Bien (1995) vajalikuks teha klassifikatsiooni süsteem laiemaks, kasutades mitut tasandit. Nendeks tasanditeks töötaja, juht ning suhe töötaja ja juhi vahel.



**Joonis 1.** Juhi-töötaja suhte vahetuskontseptsioon. Allikas: Graen, Uhl-Bien (1995: 221).

Kuna juhtimine hõlmab kõiki kolme tasandit, siis selle õpetust saab käsitleda igal tasandil eraldi. Näiteks mudel, mis keskendub liidrile, eraldi alluvale või mudel, mis keskendub juhi-alluva suhtele ehk LMX-mudel. Samuti saab vaadelda juhtimist kui mitme tasandi kombinatsiooni ehk liidri, alluva ja nende suhete kombinatsiooni.

Liidril põhinev mudel on põhiliselt orienteeritud vaid juhile. Antud mudeli puhul on kõige olulisemaks faktoriks ülemuse käitumine ja vajalike iseloomujoonte olemasolu, tagamaks efektiivse eestvedamise. Mudel põhineb näitajatel, milleks on liidri ehk juhi hoiakud, käitumine, personaalsed muutujad ning võim ja mõju. Töötajal põhinev mudel keskendub alluvatele suunatud küsimustele. Põhiküsimus on analoogne eelmise mudeliga, kuid nüüd on tähelepanu keskmes töötaja. Uuritakse tema käitumist, suhtumist, ootuseid. Kolmandaks on juhi-alluva suhtel baseeruv mudel, kus põhiküsimuseks on, milline on õige suhet iseloomustavate tunnuste kooslus, mis tagaks soovitud lõpptulemuse. Hinnates juhi ja alluva vastastikust mõju antud vaatenurgast keskendutakse karakterisikutele nagu usaldus, austus ja vastastikune kohusetundlikkus. Analüüsitakse, kuidas need suhted võivad areneda ja kuidas neid saab kombineerida.

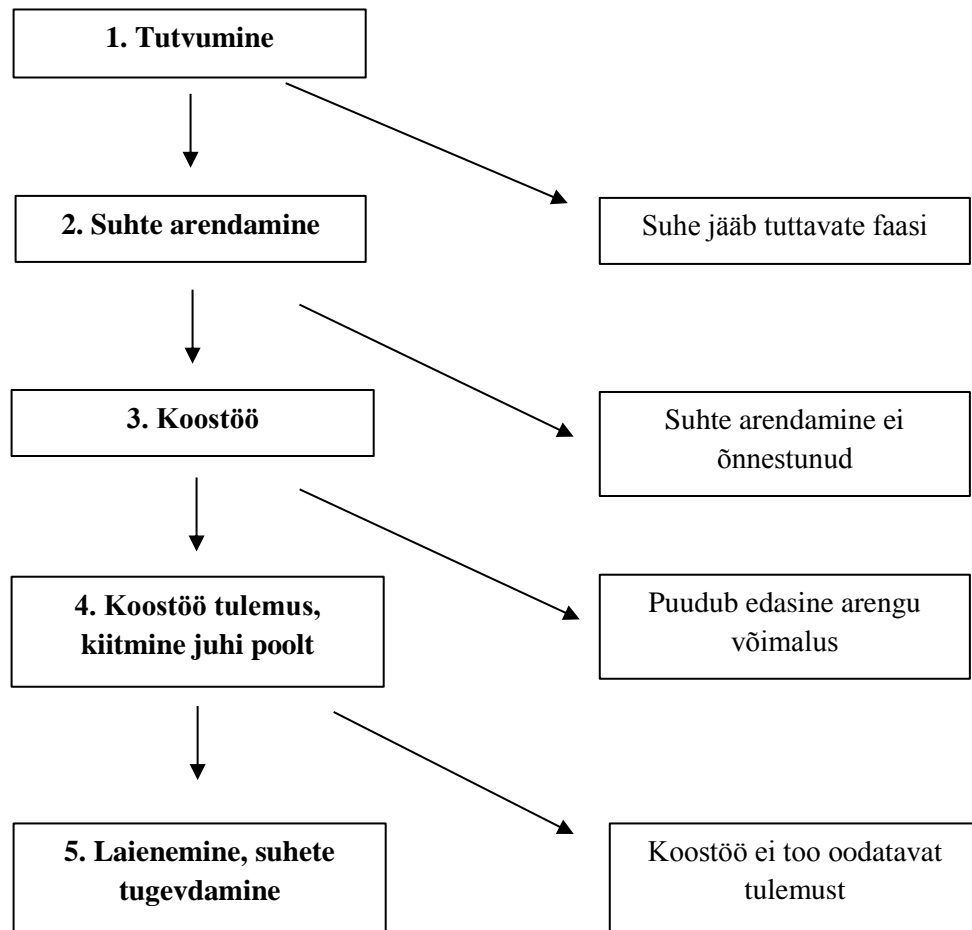
Antud teemat on eelnevalt uuritud mitmete teadlaste poolt ning mõned neist tuginevad just Graen ja Uhl-Bien'i poolt pakutud juhi-töötaja

vahetuskontseptsioonile. Antud uurimuses tuuakse lühidalt välja kolm näidet (Basu 1991; Tierney 1993; Scott 1993, viidatud Graen, Uhl-Bien 1995: 222 vahendusel). Tulemused näitasid, et nende kolme tasandi kombinatsioonid annavad ennustatavaid käitumise muutuseid. Uuringute põhjal võib öelda, et selgema aursaama vahetuskontseptsioonist annab kombineeritud mudeli uurimine. Põhjuseks on see, et vaadeldes ühte tasandit eraldi, saab konkreetset ja väärtuslikku informatsiooni, kuid selle asjakohasus ja usaldusväärsus langeb teiste uurimata jäetud tasandite tõttu. Ehk teisisõnu, kombineeritud tasandite uurimine on palju tulemuslikum, kui nende vaatlemine eraldi.

Kirjeldades juhi ja alluva suhet, tuleb kirjeldada seda, kuidas need suhted tekivad ja arenevad. Enamikel juhtudel on initsiaatoriks juht, nimelt tekitab tema teatud grupe: sisegrupp (ingl. keeles *in-group*) ja välisgrupp (ingl. keeles *out-group*). Sisegrupi liikmetel on rohkem võimalusi ning neil on suurem vastutus. Selle grupi liikmetele on antud vastutus teha olulisi otsuseid ning nende suhe juhiga areneb kaugemale sõlmitud töölepingust. Vastupidine olukord esineb välisgrupi liikmetega. Nende suhe juhiga on suhteliselt konkreetne ning piirdub sõlmitud lepinguga. Selle grupi liikmed saavad samuti juhilt toetust ning on austatud, samas on suhted rangelt lepingust tulenevad. (Lunenburg 2010: 2) Vaatamata asjaolule, kus juht on suhete arendamisel initsiaator, peavad oma panuse andma mõlemad osapooled.

Esialgse juhi ja töötaja suhtlemisega kaasneb nii-öelda vastastikune testimine. Mõlemad indiviidid testivad üksteist selgitamaks, kas nad saaksid omavahel ehitada vastastikust usaldust, austust ja kohusetunnet, mis on vajalik kõrgkvaliteetse suhte arendamiseks. Kui käitumuslik vahetus on positiivne ning mõlemad pooled on vastusega rahul, jätkatakse sotsiaalse vahetusega. Kui sotsiaalne vahetus on negatiivne ehk pooled ei ole sellega rahul, või kui vahetust ei esine, siis võimalused kõrgkvaliteetse juhi-töötaja suhte arendamiseks on piiratud ning sellise suhte puhul saab tõenäoliselt rääkida LMX-i arengu madalast tasemest. (Dienesch, Liden 1986; Graen, Scandura 1987; Uhl-Bien, Maslyn 2000).

Järgnevalt esitatakse viis etappi, mis peavad olema läbitud juhi ja alluva vahelise usaldusväärse ja kvaliteetse suhte tekkeks (vt joonis 2.).



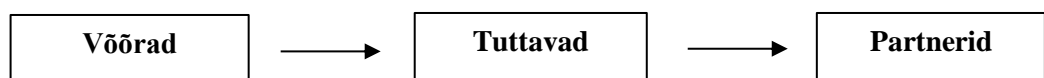
**Joonis 2.** LMX teooria etappide arendamine. Allikas: Lunenburg (2010: 3)

Esimesel etapil tutvutakse eraldi iga liikmega ning üritatakse mõista teineteise motive, hoiakuid ja potentsiaale (Lunenburg 2010: 2). Eelnevalt on näidatud, et alluvate hinnangud juhile on väga varieeruvad. Ühelt poolt kirjeldasid sisegrupi liikmed suurt usaldust ja austust, teiselt poolt jällegi välisgrupi liikmed, kellel on juhiga madala kvaliteediga suhe, kirjeldasid täpsest töö täitmist. Esimesi saab nimetada usaldusväärseteks assistentideks, kes arenesid kaugemale töölepingus määratud tööülesannetest (Graen, Uhl-Bien 1995: 226).

Teises etapis fokuseeritakse suhetele ja nende tulemustele. Teise etappi jõuavad need, kelle esimene etapp oli paljulubav. Selles etapis arendatakse usaldust, lojaalsust ja austust üksteiste vastu (Lunenburg 2010: 2). Antud etapil testitakse

avastatud suhteid. Seda etappi on uurinud näiteks Graen ja Uhl-Bien (1995), kelle tulemused näitavad, et LMX-i arengut mõjutavad nii juhi, kui ka alluva karakteristikud ja käitumine. Lisaks mõjutab kõrgkvaliteetne juhi-töötaja suhe positiivselt juhti, alluvat, tööprotsessi ja kogu ettevõtet laiemalt (Graen, Uhl-Bien 1995: 229).

Kui esimesed kaks etappi on edukalt läbitud, ehk tekkisid eeldused kõrgkvaliteetse suhte arendamiseks, minnakse üle kolmandasse etappi. Siin muutub enda kasumi saamisele pühendatud käitumine vastastikuseks koostööks, kus arendatakse ühist visiooni, missiooni ning töö eesmärki. (Lunenburg 2010: 2). Allpool on esitatud kolmas etapp mudelina, mis kirjeldab juhtimise protsessi elutsüklite näitel (vt joonis 3).



**Joonis 3.** Juhi-alluva suhte elutsüklid. Autori koostatud Graen, Uhl-Bien (1995) põhjal.

Esimeseks faasiks on „võõraste faas“, kus inimesed on võõrad ning täidavad vaid oma töölepingus määratud ülesandeid. Selline suhe on puhtmajanduslik ehk formaalne. Teises faasis toimuvad muutused ning osapooled omandavad staatuse „tuttavad“. Edaspidi suhe areneb kaugemale kui lepingus määratud ning muutub sotsiaalsemaks. Kahe inimese vahel toimub edukam info-ja ressursside vahetus nii personaalselt kui ka tööalaselt. Kuid siiski pole suhe veel piisavalt avatud ja usaldusväärne ning vajab testimist. Arenedes aja jooksul saab lõpuks seda nimetada „küpsuks partnerluseks“. Alluva ja juhi vahetussuhe on antud staadiumis kõrgelt arenenud. Selle liikmed arvestavad üksteise toetuse ja lojaalsusega. Lõpuks pole nendevaheline suhe ainult käitumuslik, vaid ka emotsionaalne– vastastikune usaldus ja austus. Selles faasis on kahe inimese mõju väga suur (Graen, Uhl-Bien 1995: 230).

Neljandas etapis toimub sisegrupi liikmete kiitmine juhi poolt: kõrgema staatuse andmine (nt edutamine), mõjuvõimu suurendamine (nt lisäülesannete andmine)

või hüvede suurendamine (nt palga kasv). Vastutasuna saab ülemus suurema pühendumuse ja tähelepanelikkuse tööülesannete täitmisel. (Lunenburg 2010: 2). Selles etapis laiendatakse juhi-alluva kahepoolset suhet grupi või võrgustiku tasemeni. Viimaseks etapiks on igapäevane tähelepanekute ja arutelude jälgimine koos pideva sisegrupi liikmete hulga suurendamisega (*Ibid.*: 2).

Kreitner ja Kinicki (2010) esitasid ka mõned võimalused, kuidas alluvad saaksid kõrgkvaliteetsete suhete arendamisele kaasa aidata. Esiteks tuleb olla enesekindel selles, mida tehakse ning tegutseda lähtudes vaid ettevõtte eesmärgist. Keskenduda tuleb kontrolli all olevatele asjaoludele, seal aga, kus kontrollivõimalust pole või on piiratud, ei tohi pidama jääda. Kindlasti tuleb olla tähelepanelik oma juhi suhtes- selle all mõeldakse käitumist, mille käigus uuritakse usalduse piire juhi ja töötaja vahel. Järk-järgult tuleb omavahelisi suhteid arendada kasutades viisakat ja järjepidevat käitumismustrit.

Iga etapi läbimine või sinna jõudmine sõltub konkreetsetest isikutest. Siinkohal võivad avaldada mõju ka isiku iseloom, sugu, vanus ja teised faktorid. Eestis Mürsepa (2014) poolt läbiviidud uuring aga näitas, et ei sugu, haridustase ega vanus avalda mõju suhte kvaliteedi kujunemisele juhi ja alluva vahel, kuid selgus, et seda mõjutavad sellised faktorid nagu juhi juhtimise ulatus, juhi ja töötaja kokkupuute sagedus, rahvuse erinevus ja paljud muud. Seega kaugeltki mitte iga suhe ei pruugi jõuda viimasesse- viiendasse etappi. Nagu eelnevalt mainitud, on loomulik, et samal juhil võivad tekkida täiesti erinevad suhted erinevate inimestega. On võimalik, et mõni vahetussuhe jääb mõnda staadiumisse püsima pikaks või mõni teine suhe jätab etapi vahele. Samuti on erinev ka aeg, millega kaks inimest neid etappe läbivad. Iga ettevõtte ja organisatsiooni eesmärgiks peaks olema viimase etapini jõudmine. Selle tulemuseks on kõrgkvaliteetne suhe, mis omakorda tagab alluvate motivatsiooni suurenemise ning üldise efektiivsuse paranemise. Täpsemalt kirjeldatakse juhi ja alluva suhte ja töösoorituse vahelist seost kolmandas alapeatükis.

## 1.2. Töösooritus ja selle mõõtmise võimalused meeskondlikul tasandil

Teadusirjanduses pööratakse suurt tähelepanu individuaalsele töösooritusele ning töösooritusele kui väljundite mõõtmisele. Suhteliselt vähe on selgitatud töösoorituse kontseptsiooni. Viimase 30-35 aasta jooksul on aga huvi töösoorituse definitsiooni vastu tõusnud (Sonnetag, Frese 2001: 5). Käesolevas peatükis selgitatakse töösoorituse mõistet ja selle dimensioone, seostatakse individuaalset ja meeskondliku töösooritust ning tuuakse välja võimalikud mõõtmisvahendid.

Töösooritust kui sellist, vaadeldakse kahest aspektist – käitumuslik ja väljunditel põhinev. Käitumusliku aspekti all mõeldakse tööalast käitumist ehk see, mida teeb töötaja töökohal viibides (*Ibid.*: 5). Käitumine võib tööalaselt erineda. Näiteks, IT valdkonnas on tööalaseks käitumiseks arvutiprogrammide koostamine; laevanduse valdkonnas keevitamine ja laevapindade värvimine; hariduse valdkonnas (õppeasutustes) õppematerjalide selgitamine ja õpetamine. Kuid siinkohal peab tähele panema, et töösoorituse kontseptsiooni alla läheb vaid käitumine, mis on seotud ettevõtte eesmärgiga. Lisaks vaadeldakse käitumismustreid, mida saab mõõta ja korrastada (Campbell et al. 1993, viidatud Sonnetag, Frese 2001: 5 vahendusel). Vaatenurka, mis põhineb väljunditel, on võimalik kirjeldada tagajärgede korral, mis tulenevad inimeste käitumisest. Eelnimetatud näidete tulemusteks on keevitatud toode, värvitud laev või oskused omandanud õpilane. Siinkohal peab lisama, et käitumismuster ei ole ainus faktor, mis mõjutab väljundit. On olemas ka muid näiteid, mis ei ole indiviidi käitumisega seotud, kuid on olulised väljundite tekkel (Sonnetag, Frese 2001: 5). Välisfaktorite näol võivad esineda ettevõtte eesmärgist või ressursside olemasolust tulenevad piirangud.

Võib järeldada, et ükski neist aspektidest ei saa olla vaadeldud eraldiseisvana, kuna need on omavahel tugevalt seotud. Käitumise kirjeldamisel tuleb analüüsida ka selle tagajärge ehk väljundit. Ka väljundi kirjeldamisel tuleb arvestada asjaolusid, mis on neid põhjustanud. Seega defineerides töösooritust tuleb arvestada mõlema aspektiga samal ajal.

Töösooritust kirjeldati kui multi-dimensionaalset kontseptsiooni, tuginedes rohkem käitumuslikule aspektile. Kontseptsiooni aluseks on kaks nähtust: ülesannete täitmine (ingl. keeles *task performance*) ja kontekstipõhine tulemuslikkus (ingl. keeles *contextual performance*). Ülesannete täitmine viitab indiviidi oskustele, mille abil töötaja sooritab püstitatud tööülesanded, mis aitavad ettevõttel jõuda tehnilise eesmärgini. Antud panus võib olla nii otsene (tootmistöötajate puhul), kui ka kaudne (administratiivtöötajate puhul). Kontekstipõhine tulemuslikkus ei kuulu tegevuste hulka tehnilisest aspektist, vaid see toetab sotsiaalset, organisatsioonilist ja psühholoogilist töökeskkonda, jõudmaks organisatsioonilise eesmärgini. Kontekstipõhise tulemuslikkuse moodustavad mitte ainult käitumismustrid nagu abivalmidus oma töökaaslaste suhtes ning usaldusväärne organisatsiooni liikmeks olemine, vaid ka ettepanekud tööprotseduuride paremaks muutmiseks. (Sonnetag, Frese 2001: 6)

Ülesannete täitmise puhul katab töötaja omapoolse panusega organisatsioonilise eesmärgini jõudmise ning viitab tegevusele, mis on formaalse tasumise süsteemi osaks. Üldisel tasemel koosneb ülesannete täitmine tegevusest, mis transformeerib algmaterjali lõpptoodangusse/teenusesse. Seega ülesannete täitmine hõlmab kõiki nõudeid, mis on kohustuslikud täitmaks juhi jatöötaja vahel sõlmitud lepingut. Ülesannete täitmise alla kuuluvad järgmised viis faktorit (*Ibid.*: 6): oskus täita tehnilisi ülesandeid; oskus täita ülesandeid, mis ei ole otseselt tööga seotud; kirjaliku ja suulise kommunikatsiooni oskus; järelevalve liiderpositsiooni korral; juhtimine ja haldus.

Kontekstipõhine tulemuslikkus koosneb käitumisest, mis pole otseselt seotud ettevõtte väljundiga. Erinevalt ülesannete täitmisest hõlmab see mitteformaalset osa töö kirjeldusest. Borman and Motowidlo (1997) tõid välja viis kontekstipõhise tulemuslikkuse kategooriat:

1. Vabatahtlik tegevus lisaks formaalsetele töö nõutele;
2. Entusiasmi püsivus olulise nõude/töö sooritamisel;
3. Abivalmidus teiste kolleegide suhtes;
4. Reeglite ja kodukorra järgimine, ka ebamugavates olukordades;
5. Organisatsiooni eesmärkide avalik kaitsmine.

Kontekstipõhist tulemuslikkust on võimalik vaadelda lisa pingutuse korral, kui indiviid arvestab ettevõtte reeglite ja poliitikaga, aitab ja teeb koostööd töökaaslastega või hoiatab kolleege võimalikest probleemidest. (Borman, Motowidlo 1997). Varasemalt defineeriti kontekstipõhist tulemuslikkust kui stabiliseeruvat kontekstipõhist tulemuslikkust ja aktiivset tegevust, mis on suunatud uute ja innovaatiliste tööprotseduuride realiseerimisele, mis omakorda muudaksid kogu organisatsiooni. Stabiliseeruv käitumine hõlmab käitumist, mis ei ole seotud standardse klassikalise tasustamissüsteemiga. See tähendab, et stabiliseeruv käitumine ei kuulu täitmisele ning ei ole formaalse töö(võtu)lepingu koostisosaks. Antud käitumise põhilisteks komponentideks on altruism (teiste aitamine), kohusetundlikkus (ettevõtte reeglite järgimine), viisakus (teistega konsulteerimine enne tegutsemist), sportlikkus (mitte kurtmine). Antud käitumine ühe töötaja poolt ei pruugi soovitud tulmusi anda, kuid kogu meeskonna puhul võidakse jõuda organisatsiooni või ettevõtte plaanipärase funktsioneerimiseni (Sonnentag *et al.* 2008: 429).

Nende kahe dimensiooni vahel võimalik näha kolm põhilist erinevust (Borman, Motowidlo 1997; Motowidlo *et al.* 1997; Motowidlo, Schmit 1999):

1. Kontekstipõhine tulemuslikkus on võrreldav peaaegu kõikide tööde vahel, samas ülesannete täitmisest on võimalik rääkida spetsiifilise töö puhul.
2. Ülesannete täitmist ennustatakse peamiselt võimete/oskuste abil, kuid kontekstipõhist tulemuslikkust võib ennustada põhinedes kõigest isiku/meeskonna motivatsioonile ja iga liikme personaalsusele.
3. Ülesannete täitmine eeldab kindla käitumisrolli järgimist ning on formaalse töö kirjelduse osaks. Kontekstipõhine tulemuslikkus on käitumine lisarolli alusel ning on vabatahtlik. Sageli pole see tasustatud tavapärase formaalse tasustamissüsteemi järgi.

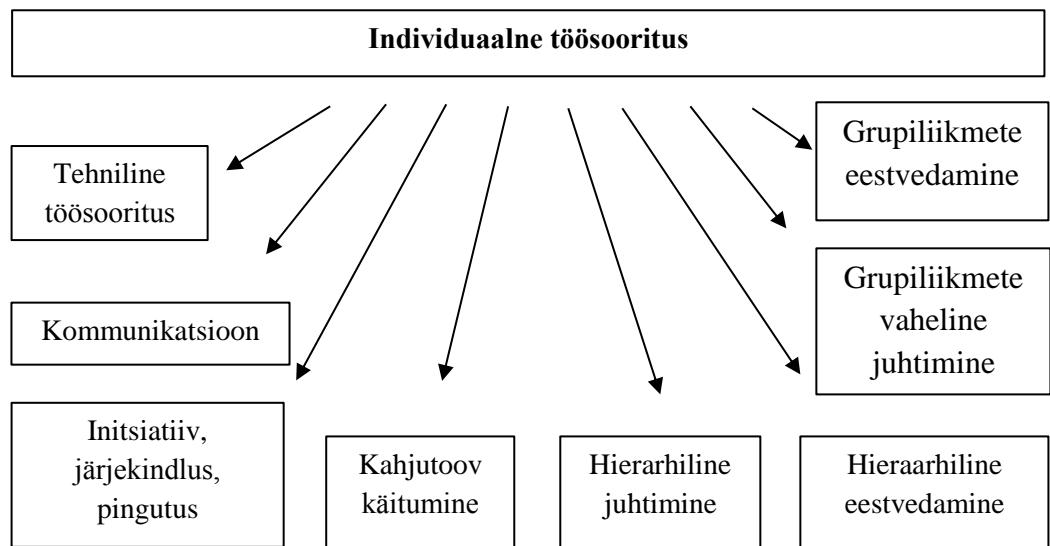
Võrreldes kontekstipõhilist tulemuslikkust ja ülesannete täitmist võib järeldada, et ülesannete täitmise puhul on maksimaalne positiivne väljund piiratud, kuna ülesannete täitmine nõuab kindlate reeglite järgi käitumist. Piirangutena võivad esineda ettevõtte strateegia, ressursid ning üldine visioon. Kontekstipõhine



tulemuslikkus aga on piiratud vaid indiviidi enda motivatsiooni, tahtejõu ja töökeskkonna muutmisega.

Töösooritust on analüüsitud mitmete teadaste poolt, kuid 2012. aastal võttis Campbell kõik eelnevad uuringud kokku, modifitseeris neid arvestades kaasaegset töökeskkonda ning üritas võimalikult konkreetselt selgitada igat dimensiooni.

Järgnevalt on esitatud Cambelli (2012) poolt välja toodud individuaalse töösoorituse kaheksa faktorit:



**Joonis 4.** Individuaalse töösoorituse kaheksa faktorit. Autori koostatud Campbell and Wiernik (2015: 53-55) põhjal.

Esimeseks dimensiooniks on tehniline töösooritus. Kõikide mudelite kohaselt eksisteerivad praktiliselt kõikide töökohtade või töörollide korral kindlad tehnilised nõudmised. Need nõudmised võivad varieeruda olenevalt töö valdkonnast ja selle spetsiifikast lisaks ka raskuse ja keerukuse poolest. Nõuded, mida peab järgima näiteks taksojuht, on oluliselt kergemad ja vähem keerulisemad kui tehnilised nõuded, mida peab järgima reaktiivlennuki juht või algklasside õpetaja *versus* ülikooli õppejõud. Antud faktor (tehniline töösooritus) sisaldab ka niinimetatud inimestevahelist suhtlemist, näiteks klientide, patsientide, tarnijate või muude ühiskonna liikmetega. Seda võib nimetada ka

klientide teeninduseks, mille nõuded on samuti spetsiifilised, nagu ka tehniliste seadmete hoolduse puhul.

Järgmiseks dimensiooniks on kommunikatsioon. Ainus mudel, mis seda ei kaasanud, oli Campbelli *et al.* (1993) mudel. Selle mudeli järgi ei arvestatud kommunikatsiooni kui iseseisvat dimensiooni, kuid see on praktiliselt kõikide teiste faktorite oluliseks alamfaktoriks. Hiljem defineeriti kommunikatsioon kui eraldi faktor, mis ei ole piiratud tüüpilise formaalse sidemega. Selle olulisteks alamfaktoriteks on kirjalik ja suuline kommunikatsioon, mille tähtsus võib laialt varieeruda erinevate töökohtade lõikes.

Vähem olulised pole ka initsiatiiv, järjekindlus ja pingutus. Need faktorid on tuletatud kontekstipõhise tulemuslikkuse mudelist. Antud dimensioon koosneb karakteristikutest nagu ületunnid, vabatahtlik töö ning tegevus, mis ületab töölepinguga määratud kohustusi. Seega initsiatiiv, järjekindlus ja pingutus vastab töösooritus mudelile. Kirjeldamaks sellist käitumist võttis Frese (2008) kasutusele termini aktiivne töösooritus.

Lisaks on üheks dimensiooniks kahjutoov käitumine. Võrreldes teiste faktoritega, kuulub antud faktor individuaalsete käitumiste hulka, mis mõjuvad negatiivselt organisatsiooni eesmärgile. Selline käitumine on inimese enda kontrolli all. Faktori kaheks alaliigiks on organisatsioonile suunatud hälbivus ja teistele isikutele suunatud hälbivus. Näiteks võib tuua maksudest kõrvalehoidmise.

Samuti saab töösooritust vaadelda hierarhilise eestvedamise ja juhtimise alusel. Hierarhilises kontekstis tähendab eestvedamine organisatsiooni jaotust täidesaatvaks, juhtimis- ja järelevalve võimuks. Eestvedamine hõlmab siin inimestevahelise koostöö protsessi. Juhtimine aga sellises organisatsioonis on erinev eestvedamisest. Peale teineteise mõjutamise, haarab hierarhiline juhtimine ka sellised tegevused nagu organisatsiooni ressursside säilitamine, ümberpaigaldamine ja genereerimine.

Ülalnimetatud dimensioonidest esineb üks erinev grupiliikmetevaheline eestvedamine. Nagu eelnevalt mainitud, toimub eestvedamine, kui on olemas inimestevaheline mõju. Esimesed kuus faktorit on pärit hierarhisest mudelist. Antud faktori puhul on aga tegu käitumisega, millel puudub hierarhiline kontekst. Inimestevahelised suhted ja selle mõju võib esineda igal organisatsiooni tasandil, näiteks suhted tootmis- ja juhtimiskonna vahel.

Grupiliikmetevaheline juhtimine, kui faktor erineb ülaltoodud hierarhisest juhtimisest- antud juhul täidavad meeskonna liikmed ise suure hulga juhtimisülesandeid nagu planeerimine, probleemide lahendamine ja organisatsioonisiseste nõuete määramine. Samuti väidab kontekstipõhine tulemuslikkus, et organisatsiooni esindamine väliskeskkonnale (huvi- või sidusgruppidele) ning poliitikale vastavuse eksponeerimine on tähtsaimateks otsustavateks faktoriteks kõikidel organisatsiooni tasanditel. Seega, juhtimine on oluline nii hierarhisest mudelist kui ka meeskonna tasemel ehk meeskonna sees (Campbell, Wiernik 2015: 53-55).

Iga faktor kirjeldab konkreetset käitumismustrit: töösooritust saab vaadelda mitmest aspektist. Tähtsad on nii tehnilised faktorid, isikuomadused ja hoiakud, kui ka töökeskkond, mis hõlmab töökaaslasi ja nende vahelisi sotsiaalseid suhteid. Töökeskkonnale on loomulik muutumine ja dünaamiline liikuvus. Eelnevalt on kirjeldatud kontekstipõhist tulemuslikkust ja ülesannete täitmist, kuid seoses toimunud muutustega töökeskkonnas kirjeldatakse ka adaptiivset töötulemuslikkust. See tähendab, et nõudlus adaptiivse tööjõu järele on oluliselt tõusnud (Sonnentag *et al.* 2008: 429).

Teadlased on selgitanud terminit „kohanemisvõime“ mitmel erineval viisil. Täpsemalt on kujunenud kaheksa dimensiooni, mis kirjeldavad adaptiivset töötulemuslikkust (Marques-Quinteiro *et al.* 2015: 341):

1. Häda- ja kriisiolukordadega hakkama saamine;
2. Tööstressiga toimetulemine;
3. Leidlikkus probleemide lahendamisel;
4. Tegelemine ebamääraste ja ettearvamatute tööga;

5. Tööülesannete, tehnoloogia ja protseduuride õppimine;
6. Oskus näidata inimsuhetele orienteeritud kohanemisvõimet;
7. Oskus näidata kultuurile orienteeritud kohanemisvõimet;
8. Oskus näidata füüsiliselt orienteeritud kohanemisvõimet.

Adaptiivne töötulemuslikkus on kõigest üks töötulemuslikkuse vormidest, mille populaarsus ajaga aina kasvab.

Kõik ülaltoodu puudutab individuaalset töösooritust, kuid viimastel aastatel on organisatsioonid huvitatud meeskondlikust töösooritusest isegi rohkem kui individuaalsest. Kirjeldades töösooritust meeskondlikul tasemel tuleb arvestada ka individuaalset töösooritust. Seejuures on oluline analüüsida, millised individuaalse töösoorituse aspektid on olulised meeskondlikul tasandil, millised individuaalsed muutujad ennustavad töösooritust meeskonniti ning kuidas saab teisendada individuaalset töösooritust meeskonna töösooritusse (Sonnetag, Frese 2001: 17).

Esimese küsimuse puhul on teadlased välja selgitanud, et individuaalsed tööoskused ja teadmised ei ole piisavad töö sooritamiseks meeskondlikul tasandil. Ent enesekontrolli ja inimestevaheliste suhete oskused on kasulikud eduka meeskonnatöö sooritamiseks (*Ibid.*: 17). Sellest järeldeb, et konkreetselt ühe töötaja korrektselt täidetud tööülesanded ei tähenda edukat meeskonna töösooritust. Samas ühe inimese kõrge sotsiaalsed näitajad (st abivalmidus, viisakus) võivad olulisel määral seda parandada. Tulles tagasi Campbelli kaheksa dimensiooni juurde ning võttes arvesse eelmainitut, tehti tabel 1, milles eristatakse dimensioone meeskondliku tasandile sobivuse alusel (vt tabel 1).

**Tabel 1.** Töösoorituse dimensioonide jagamine.

<b>Individuaalse töösoorituse aspektid</b>	
<b>Sobibilik meeskondlikul tasandil</b>	<b>Ebasobilik meeskondlikul tasandil</b>
1.Kommunikatsioon	1.Individuaalne tehniline töösooritus
2.Initsiatiiv, järjekindlus, pingutus	2.Kahjutoov käitumine
3.Grupiliikmete eestvedamine	3.Hierarhiline juhtimine
4.Grupiliikmete vaheline juhtimine	4.Hierarhiline eestvedamine

Allikas: autori koostatud Sonnetag ja Frese 2001 põhjal.

Tabelist 1 järeldub, et pool individuaalse töösoorituse dimensioonidest on vaadeldavad nii indiviidi, kui ka meeskondlikul tasandil.

Individuaalne töösooritus on vajalik kõrgeks meeskondlikuks töösoorituseks. Võib oletada, et ka mõned kontekstipõhise töösoorituse asjaolud on aktsepteeritavad siinkohal, nagu altruism ja abivalmidus. Podsakoff, Ahearne and MacKenzie (1997) näitasid oma uuringutes, et individuaalne abivalmidus ja positiivne suhtumine on võrdselt seotud nii kvantitatiivse kui kvalitatiivse töösooritusega meeskondlikul tasandil. Viimane küsimus- kuidas saab teisendada individuaalset töösooritust meeskondlikusse. Meeskondlik töösooritus on individuaalsete töösoorituste summa, kui iga individuaalne töösooritus on teiste inimeste omast sõltumatu. Kui aga indiviidide töösooritus on sõltuvuses teistest faktoritest, siis individuaalsete töösoorituste kombinatsioon meeskondlikul tasandil on palju keerulisem (Sonnetag, Frese 2001: 17).

Töösooritusega seotud informatsiooni kogumine ja selle hindamine ettevõttes võib toimuda mitmel erineval moel. Kõige levinumad kaks suunda on objektiivne ja subjektiivne hindamine. Subjektiivse hindamise puhul kasutatakse vastavalt subjektiivseid kriteeriumeid, näiteks grupiliikme endapoolne hinnang tehtud tööle. Tihti kasutatakse ka eksperdi hinanngu meetodit. Eksperdi hinnangu võivad esineda grupi juht, kõrgem ülemus või klient. Eksperdi hinnangu skaalaks võivad olla erinevad parameetrid, nagu töö kvaliteet, produktiivsus või klientide rahulolu.

Teiseks hindamise viisiks on objektiivsete andmete kogumine, need on otseselt või kaudselt seotud meeskonna tootlikuse ja eduka töösooritusega. Sel juhul võivad tähelepanu keskmes olla erinevad finantsnäidud (Sidorenkov, *et al.* 2014: 14).

Kasutades eksperdi hinnangul baseeruvat analüüsi, on võimalik esitada seitse töösoorituse hindamise viisi, millest neli on hindamismeetodid ja kolm hindamisinäidud (vt tabel 2). Neid viise on kirjeldanud oma artiklis Kurt Rakos–ettevõtte SkyWater asutaja ja partner.

**Tabel 2.** Töösoorituse hindamise viisid.

Hindamismeetod	Hindamisinäidud
1.Isiklike harjumuste jälgimine	1.Punktuaalsus
2.Tähelepanu pööramine enesepresenteerimisele	2.Töö kvaliteet
3.Uuringu läbiviimine	3.Inimeste suhtumine
4.Ootamatud kontrollid	

Allikas: K. Rakos 2014

Esmalt kirjeldatakse hindamisinäite. Inimesed, kes hilinevad sageli tööle ei saa tõenäoliselt oma tööülesannetega hästi hakkama. Selline käitumine võib tähendada, et töötaja ei kasuta kogu oma potentsiaali töö sooritamisel, omistades negatiivset mõju ka teistele kolleegidele. Töö õigeaegne sooritamine on üheks tähtsaimaks näitajaks töötaja töösoorituse hindamisel. Oluline on märgata, kas isik mõistab enda isiklike töösoorituse eesmärgid, kas väljund on maksimaalne või keskmine ning kas see vastab juhi ootustele. Vaadeldes töösooritust inimese suhtumise seisukohast, on jällegi vähetõenäoline, et halva suhtumisega tööline täidab kohusetundlikult kõiki oma tööülesandeid ning temale on iseloomulik ebakvaliteetne töösooritus. Tihtipeale ei tegutse sellised töötajad ettevõtte poliitikast lähtuvalt ja näitavad lugupidamatust oma ülemuste vastu. Tulemuseks võivad olla töösooritusega seotud probleemid.

Järgmiselt kirjeldatakse tabelis 2 esitatud hindamismeetodeid. Juhtkond peab märkama töötajate harjumusi, mis võivad nii otseselt kui kaudselt segada

tööprotsessi. Asjatud pausid ja ohutusreeglite rikkumine (näiteks suitsetamine papptehases) võivad osutada tõsisteks probleemideks. Tähelepanu pööramine enesepresenteerimisele on samuti oluline näitaja. Kui töötaja ei suuda jälgida lihtsaid reegleid või tema välimus/olek ei vasta ettevõtte ootustele, siis puudub alus arvata, et täidetakse olulisemaid ja vastutusrikkamaid ülesandeid. Lisaks on töösoorituse hindamise võimaluseks uuringu läbiviimine, mille valimiks on püsikliendid, kes suudavad hinnata või kirjeldada antud ettevõttes pakutud teenusega rahulolu või selle puudumist. Klientide küsitlemine võib anda kiired vastused, mille põhjal võib tekkida tervikpilt töötajaskonna tootlikkusest. Võimaluseks on ka ootamatud kontrollid, ülemuste jaoks on see üks hea viis ausate vastuste saamiseks oma küsimustele. Selline võtte võib motiveerida töötajaid täitma oma tööülesandeid parimal võimalikul viisil. (Rakos 2014)

Võib öelda, et sageli on töösooritus otseselt seotud inimeste isiklike omadustega, näiteks ebakorrektse välimuse ja ebaetilise käitumisega inimene suudab väiksema tõenäosusega täita tööülesandeid korrektselt ja ootuspäraselt.

Võttes kokku eelpool kirjeldatu, siis töösooritus on tegevus, mis aitab jõuda ettevõtte eesmärgini nii otseselt kui kaudselt. Vaadeldes töösooritust erinevatel tasanditel – individuaalsel ja meeskondlikul, võib öelda, et nende vahel eksisteerivad nii sarnasused kui erinevused. Ühiseks aspektiks on töö sotsiaalne keskkond, faktorid nagu lojaalsus, abivalmidus ja sõbralik suhtumine on olulised nii individuaalse kui ka meeskonna töösoorituse puhul. Erinevuseks võib nimetada aspekte, mis keskenduvad töö tehnilisele poolele. Tehniliste oskuste omandamise ja individuaalse töösoorituse vahel võib esineda positiivne seos, kuid sellist seost meeskondliku töösoorituse puhul ei ole leitud. Kontekstipõhine tulemuslikkus on sarnane mõlemal tasandil, ülesannete täitmine on aga erinevatel tasanditel erinev. Töösoorituse hindamiseks on loodud mitu erinevat viisi, milleks on üksikud näitajad, hindamismeetodid ning isiku omadustel põhinevad kriteeriumid.

### 1.3 Suhte kvaliteedi ja töösoorituse vahelised seosed

Eelnevad alapeatükid keskendusid juhi-töötaja suhte kvaliteedi käsitlemisele ning töösoorituse vaatlemisele. Antud alapeatüki eesmärgiks on välja selgitada, kas ja millised seosed eksisteerivad LMX ja töösoorituse vahel. Lisaks anda ülevaade varasemate uuringute tulemustest ning tuua välja üks või mitu uurimisväidet, mida kontrollitakse töö empiirilises osas.

Rääkides suhete ja töösoorituse vahelistest seostest tuleb meeles pidada, et suhete arendamise intensiivsus ja võimalik ulatus võib sõltuda valdkonna spetsiifikast. Varasemast on teada, et juhi-töötaja suhte kvaliteedil on mõju nii individuaalsele, kui ka meeskonna töösooritusele (Li, Liao 2014: 847). Töösoorituse aspektid nagu lojaalsus, töösse panustamine ja professionaalsus on tihedalt seotud LMX kvaliteediga (Law *et al.* 2009: 640). Kvaliteetne juhi-töötaja suhe on seotud meeskondliku töösooritusega. Samuti töid Law, Wang ja Hui (2009) välja asjaolu, et kvaliteetne juhi-töötaja suhe mõjutab mitte ainult tööga seotud käitumist, vaid moodustab ka teisi tööga seotud sotsiaalseid ja psühholoogilisi käitumismustreid. Meeskonnaliikmed, kes on arendanud kvaliteetseid suhteid, on suutelised paremini lahendama tööväliseid probleeme ning käituma lahkelt ja sotsiaalselt sõbralikumalt organisatsiooni sees. Antud uuringud oli läbiviidud panganduse valdkonnas.

Martin, Guillaume *et al.* (2016) uurisid oma töös juhi ja töötaja suhte kvaliteedi mõju töösooritusele. Nende uuringus oli töösooritus vaadeldud kolmedimensioonilisena. Esimene dimensioon on ametirolli sooritus (ingl. keeles *in-role performance*)– käitumine, mis on seotud ülesannete täitmisega. Selline töösoorituse käsitlemine viitab töömahule ja kvaliteedile ning tööga seotud vastutusele. Teine dimensioon on ametirolliväline sooritus (ingl. keeles *extra-role performance*)– töösooritus, mis ei pruugi olla seotud otseselt ülesannete täitmisega, kuid mõjutab organisatsiooni arengut positiivselt. Kolmas dimensioon on vastutötamine (ingl. keeles *counterproductive performance*)– käitumine, mis kahjustab organisatsiooni eesmärki ja heaolu. Tulles eelmise peatüki juurde, esineb sarnasus töösoorituse käsitlemisel. Ametirolli sooritus on sisuliselt ülesannete täitmine, ametirolliväline sooritus– kontekstipõhine



tulemuslikkus ning vastutöötamise kirjeldus on sarnane ühele kaheksast Campbelli (2012) poolt toodud dimensioonist– kahjutoov käitumine. Erilist tähelepanu pöörati sellele, kuidas LMX mõjutab ettevõtte tegemisi kahjustavat käitumist. Uuriti, kas kvaliteetne LMX mitte ainult ei mõjuta positiivselt tööga seotud käitumist, vaid ka takistab kahjustava käitumise esinemist. Uuringust järeldus, et ametirolli sooritus ja ametirolliväline sooritus on positiivselt seotud LMX-iga. Mida paremad on suhted juhi ja töötaja vahel (vastastikune usaldus, austus), seda parem on ka ülesannete täitmine ja kontekstipõhine tulemuslikkus. Kolmanda aspekti puhul on tegemist negatiivse seosega– mida kõrgem on juhi–töötaja suhte kvaliteet, seda harvemini esineb töötaja poolt kahjustavat käitumist. Samuti näitas uuring, et suhte kvaliteet mõjutab enam töösooritust, mitte vastupidi. Seega, hea ja tugev suhe juhi ning töötaja vahel mõjutab positiivselt töösooritust. Samas, hea töösooritus ei pruugi parandada juhi ja töötaja vahelist suhet.

Zhang, Waldman ja Wang (2012) poolt tehtud uuring oli läbiviidud klienditeeninduse valdkonnas telekommunikatsiooni ettevõttes. Leiti, et mitteametliku liidri tekkimine meeskonnas mõjutab meeskonna töösooritust positiivselt. Mitteametliku liidri tekkimise all pidasid uurijad silmas olukorda, kus juhil tekib unikaalne ning usaldusväärne (kõrgkvaliteetne) suhe mõne meeskonna liikmega. Antud isikut usaldatakse ja austatakse juhi poolt rohkem, tänu millele omandab ta teiste liikmete silmis erilise staatuse. Mida rohkem tekib juhil kõrgkvaliteetseid suhteid meeskonna liikmetega, seda produktiivsem ja edukam on meeskonnatöö. Samuti selgitasid mainitud autorid oma uuringus välja, et kvaliteetne LMX on positiivselt seotud töösooritusega grupi sees. Lisaks võrdlesid uurijad omavahel töögrupe erineva liikmeskonnaga. Uuringust tuli välja, et sooline koosseis ei mõjuta töösoorituse taset.

Kirjanduses on levinud arusaam, et töösooritus on mõjutatud LMX-i poolt mitmel erineval viisil. Uuringute põhitulemuseks oli see, et juhi–töötaja suhte kõrge kvaliteet annab töötajale võimaluse saada juhtkonna poolset toetust. See tähendab, et töötajal tekib võimalus suurendada ressursside kasutamist, saada

rohkem tagasisidet, julgustust, selgemat informatsiooni ning võimalusi karjääri ülesehitamiseks (Graen, Uhl-Bien, 1995).

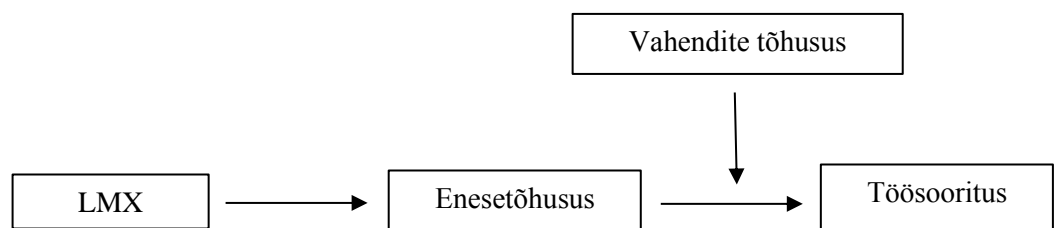
Varasemad uuringud, mis olid keskendunud LMX kvaliteedi ja töösoorituse vahelisele seosele näitasid, et kõrgkvaliteetne suhe juhi ja töötaja vahel võib parandada töösooritust mitmel erineval moel:

- 1) Muudab liikmete suhtumist liidri juhtimisstrateegiasse (teistele orienteeruvad huvid enesekesksete huvide vastu) (Walumbwa, *et al.* 2009);
- 2) Tõstab töötaja enesetõhusust ja kohusetunnet juhi vastu (Walumbwa, *et al.* 2011);
- 3) Soodustab uute mitteformaalsete liidrite ilmumist meeskonnasisiselt (Zhang, *et al.* 2012);
- 4) Tekitab uusi võimalusi ressursside arendamiseks ja efektiivsemaks ümberpaigutamiseks (Goh, Wasko 2012).

Lisaks võib LMX töösooritust parandada, kui juht julgustab alluvate käitumisi. Näiteks aktsepteerib võimalikku eksimusruumi. Seega, juht stimuleerib töötajaid saamaks teada, kui palju erineb tegelik töösooritus ootustest (Hsiung, Tsai 2009).

Paljud teadlased, kes analüüsivad juhi ja töötaja suhte kvaliteedi ja töösoorituse vahelist seost organisatsioonides, toovad välja seoste olemasolu, kuid väga vähesed kirjeldavad nende kahe nähtuse koostoime mehhanismi (Luo, Cheng 2014: 244). Kui juhi ja alluva vahel on kõrgkvaliteetsed suhted, siis see annab enesekindlust, toetust ja usaldust alluvale. Tänuhinnast väljendab töötaja suurenenud pühendumisega tööle, tal on suurem motivatsioon ja soov täita tööülesandeid korralikult. See justkui tähendab, et juhi-töötaja suhte ja töösoorituse vahel eksisteerib positiivne seos, kuid on leitud uuring, kus seost peetakse kaudseks. Luo ja Cheng (2014) analüüsisid oma lühiajalises uuringus LMX kvaliteedi ja töösoorituse vahelist seost sisese ja välise tõhususe abil. Uuring oli läbiviidud erinevates riigi-, era-, ühis- ja välismaa ettevõtetes. Sarnaselt Walumbwa *et al.* (2011) poolt toodud järeldusele avaldab LMX

kvaliteet eelkõige mõju enesetõhususele. Kuid siinkohal tuleb mainida, et nende arvates ei oma LMX otsest mõju töö tulemuslikkusele, küll aga kaudselt, vahendajaks on enesetõhusus. LMX mõjub töötajate tõhususele ja selle kaudu ka töösooritusel (vt joonis 5). Enesetõhusus ei ole iseenda hindamine, vaid inimese kindel hoiak tööülesannete täitmisel, arvestades erinevaid tingimusi. Enesetõhusus tähendab, et inimene on kindel enda töö edukas ja plaanipärase sooritusel ning kasutab olemasolevaid ressursse. Vahendite tõhusus ehk väline tõhusus hindab, kuivõrd efektiivsed ja kättesaadavad on töösoorituseks vajalikud instrumendid (Luo, Cheng 2014: 245).



**Joonis 5.** LMX mõju töösooritusel enese- ja vahendite tõhususe vahendamisel. Allikas: Luo, Cheng 2014: 245.

Joonisel 5 on näha, et LMX-i mõju töösooritusel on kaudne, seda mõjutavad ka teised faktorid. Tuginedes ülaltoodud joonisele 5 selgitatakse antud komponentide koostoime mehhanismi.

Antud mudelis on enesetõhususel vahendav roll. Juhi ja alluva usalduslike suhete korral antakse alluvale tõsisemaid ja keerulisemaid ülesandeid. Nende täitmiseks on töötaja piisavalt motiveeritud, kuna tuntakse suuremat toetust ülemuse poolt. Selline töötaja on võimeline palju rohkemaks. Kui alluv tunneb end väärtuslikuna, julgeb ta teha suuremaid samme ning seistes vastamisi raskustega ei anna ta alla vaid on motiveeritud nendega toime tulema mis iganes moel- seda võib nimetada enesetõhususeks, mis tõstab töösoorituse taset. Joonisel 5 on näha veel ühte faktorit- vahendite tõhusus. Kuna enesetõhususe mõju on mingil määral piiratud, siis vahendite tõhusus on oluline faktor, mis mõjutab töösooritust. Enesetõhusus sisaldab teadmisi ja kogemusi, kuid eesmärgini jõudmist mõjutavad ka välised faktorid nagu töövahendite olemasolu ja nende seisukord, väliskeskkond, töö sotsiaalne keskkond, ettevõtte

sisekorraldus ja palju muud. Seega tahetud ja lõplikud tulemused võivad olla ebavõrdsed. Kokkuvõttes on vahendite tõhusus faktor, mis soodustab või takistab enesetõhususe mõju töösooritusele (Luo, Cheng 2014: 245).

Antud teemat on erinevad autorid analüüsinud erinevate vaatenurkade alt. Saamaks parem ülevaade juhi ja töötaja vahelise suhte ja töösoorituse tulemustest, tehti tabel 3.

**Tabel 3.** Juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja töösoorituse seoste tulemused viimase 25 aasta jooksul.

Uuringu aasta	Uuringu autorid	Uuringu tulemus	Läbiviidud uuringu valdkond
2005	Stewart, Johnson	LMX on positiivselt seotud efektiivse töösooritusega gruppides; LMX-i mõju erinevat soost gruppidele on võrdne.	Sõjaväeteenistus
2009	Hsiung, Tsai	Julgustades töötajate tööga seotud käitumist aitab juht viia töösoorituse kõrgemale tasemele.	Teadmata ettevõtte
2010	Law, Wang, Hui	Lojaalsus, suur panus töösse ning professionaalsus on tihedalt seotud LMX kvaliteediga	Pangandus
2012	Zhang, Waldman, Wang	Mitteametliku liidri tekkimine meeskonnas mõjub positiivselt selle meeskonna töösooritusele.	Klienditeenindus
2014	Luo, Cheng	Juhi-töötaja suhte kvaliteet mõjub töösooritusele sisese ja välise tõhususe kaudu.	Riigiettevõtted, eraettevõtted, ühisettevõtted, välismaa ettevõtted
2016	Martin, Guillaume, Thomas, Lee, Epitropaki	Ülesannete täitmisele ja kontekstipõhisele tulemuslikkusele mõjub LMX positiivselt. Negatiivselt mõjub LMX kahjumit toovale käitumisele.	Varasemad uuringud

Allikas: autori koostatud

Võttes kokku kõik eelnevalt käsitletud teoreetilised alused, esitatakse neli uurimisväidet:

1. Juhi-töötaja kvaliteetne suhe põhjustab julgeid ja ensekindlaid samme meeskonna sees.
2. Kvaliteetse LMX-i puhul on näha professionaalsust töö sooritamisel.
3. Kvaliteetne LMX on positiivselt seotud meeskonnasisese kommunikatsiooniga.
4. Kvaliteetse juhi-töötaja suhte korral on töötajal suurem entusiasm ja tahe tegeleda tööväliste ülesannetega, mille mõju organisatsiooni eesmärgile on kaudne.

Käesoleva töö esimeses osas arutleti tähtsamate küsimuste üle, mis puudutavad LMX teooriat ning töösooritust. Selgitati LMX vahetuskontseptsiooni põhiseisukohti, sisu ning koostisosasid. Lisaks vaadeldi töösooritust nii individuaalsel kui meeskondlikul tasandil. Esitati tasanditest tulenevad erinevused, samuti on näidatud erinevaid võimalusi töösoorituse mõõtmiseks, mille hulgas on mõõtmisnäidud ja hindamismeetodid. Esimese osa viimases alapeatükis on kirjeldatud varasemates uuringutes leitud seoseid juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja töösoorituse vahel.

## **2. JUHI-TÖÖTAJA SUHTE KVALITEEDI JA TÖÖSOORITUSE SEOSTE UURING NETAMAN REPAIR GROUP OÜ NÄITEL**

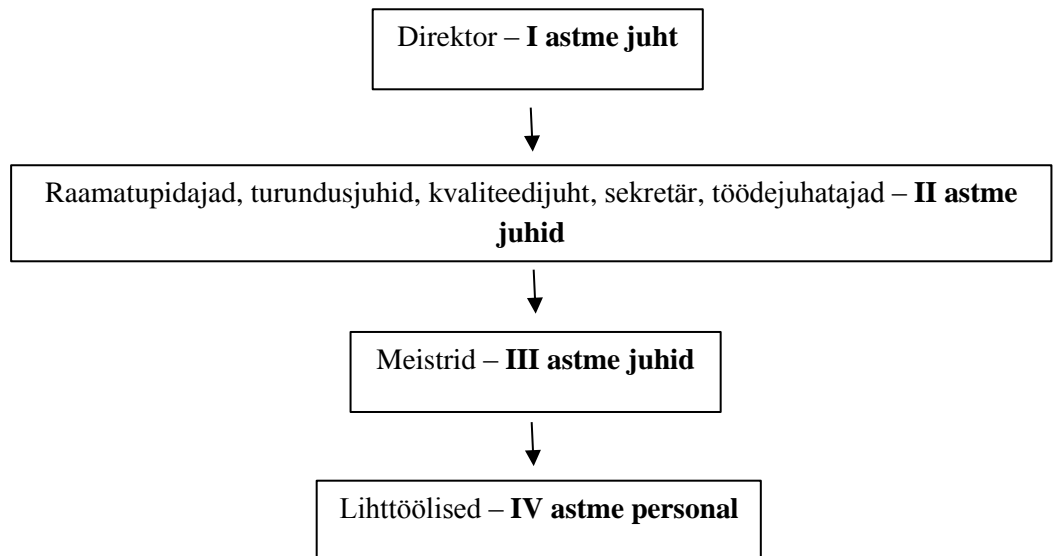
### **2.1. Lühiülevaade ettevõttest, uurimismetoodika ja valim**

Antud töö eelmises peatükis uuriti, millised suhted eksisteerivad alluva ja juhi vahel, mis on töösooritus, kuidas seda mõõdetakse ning mil viisil on see seotud juhi ja alluva suhte kvaliteediga. Täitmaks töö eesmärki ning kinnitamaks või ümber lükkamaks teoreetilises osas väljatoodud uurimiseväiteid, viidi läbi uuring konkreetse ettevõtte näitel. Eesmärgiks on ühendada teooria ja uurimuse käigus saadud tulemused ning kontrollida teooria paikapidavust valitud ettevõttes. Teise osa esimeses alapeatükis antakse ülevaade valitud ettevõttest, kasutatud uurimismeetodikast ning uuringus osalenud valimist. Teises alapeatükis tuuakse välja saadud tulemused eraldi LMX ja töösoorituse kohta ning viimases viiakse läbi seose analüüs ja tehakse järeldusi saadud tulemuste põhjal.

Uuritav ettevõtte Netaman Repair Group OÜ on asutatud 2004. aastal. Tegemist on Tallinnas asuva laevaremondi-ehitusettevõttega, mis on spetsialiseerunud laevade remondile, kuid võtab osa ka riigihangetest. Netaman on kaasaegne ettevõtte, milles on kvalifitseeritud personal ning uus tehnoloogia ja vahendid. Pakutavateks teenusteks on doki teenused, remondi- ja elektritööd ning muud spetsiifilisi oskusi nõudvad tööd. Eesti kohta on ettevõtte suuruselt keskmine, seal töötab ligi 150 töötajat, kellest 13 administratsioonis (nende hulgas neli töödejuhatajat), 11 meistrit ning ligi 100 lihttöötajat (keevitajad, maalrid, elektrikud, turvamehed, koristajad jne).

Firmas on erinevate tasandite juhte ja alluvaid, seega eduka uuringu läbiviimiseks tuleb valida, kelle vaheline suhete uurimine annab relevantsemad

tulemused. Selleks tuuakse illustratiivselt välja ettevõtte struktuur joonisena (vt joonis 6), kus on näidatud antud ettevõtte tasandid.



**Joonis 6.** Struktuuri astmeline jaotus ettevõttes Netaman Repair Group OÜ. Allikas: autori koostatud.

Juhtide hieraaria ettevõttes on esitatud nelja astmena. Esimese astme juht on ettevõtte direktor, kes loob otsesed suhted teise astme juhtidega: raamatupidajate, turundusjuhtide, kvaliteedijuhi, sekretäri ja töödejuhatajatega. Viimased on omakorda teise astme juhid, kelle alluvuses on meistrid. Iga meistri alluvuses on väike meeskond, kus liikmete arv varieerub 4-15 inimeseni. Meistrid loovad otsesed suhted lihttöölisega, kes moodustavad neljanda astme.

Tuginedes teooriale, tuleb valimisse lisada juht ning tema alluvuses olevad töötajad. Antud töös uuritakse meistri-lihttöölise suhet. Üheks otsustamist mõjutavaks teguriks on see, et kolmanda ja neljanda astme liikmete arv on oluliselt suurem, mis on kvantitatiivse uuringu puhul oluline aspekt. Oluline on ka vastajate ausus– anonüümne ankeet suurendab seda. Kriteerium, mille järgi tulemusi grupeeritakse on meeskond- töösoorituse taset uuritakse meeskondlikul tasandil. Seega saab järgnevalt andmeid lihtsamalt kokku viia ja võrrelda.

Analüüsi teostamiseks koostati küsimutik juhi-töötaja suhte kvaliteedi hindamise eesmärgil ning töösoorituse küsimustik töösoorituse taseme hindamise

eesmärgil. Juhi-töötaja suhte kvaliteedi hindamise küsimustik koosneb kahest osast. Esimese osa eesmärgiks on välja selgitada töötajate haridustase, tööstaaž ja sugu. On teada, et lihttöolistel on erinev tööstaaž, haridustase ning on nii mees- kui naissoost töötajaid. Meistrite seas naissoost töötajaid pole. Küsimustiku teise osa eesmärgiks on välja selgitada juhi-töötaja suhte kvaliteet. Selleks kasutatakse LMX küsimustikku, mida kasutasid oma uuringutes ka Graen ja Uhl-Bien (1995). Algselt on küsimustik koostatud inglise keeles, kuid antud ettevõttes on vene keelt kõnelev töötajaskond ja küsimustik on seetõttu tõlgitud vene keelde. Küsimustik koosneb seitsmest väitest. Seal kasutatakse 5-palli Likerti skaalat viie võimaliku vastusevariandiga, kus „1“ tähendas „üldse ei ole nõus“ ja „5“ – „olen täiesti nõus“. Pärast juhtkonnapoolset küsimustiku heakskiitu, saadeti see lihttöölistele laiali (vt lisa 1). Keskmist LMX-i leitakse järgmiselt: summeeritakse kõik hinnangud ja jagatakse 7-ga.

Uuring on jagatud mitmeks etapiks. Järgnevalt on esitatud empiirilise osa etapid ajalises dimensioonis:



**Tabel 4.** Uuringu etapid ajalises dimensioonis.

Uuringu etapp	Ajaperiood
LMX küsimustiku koostamine ja tõlkimine	15.03-16.03
LMX küsimustiku juhtkonnale esitamine	17.03
LMX küsimustiku heakskiitmine juhtkonna poolt ja saatmine töötajaskonnale	17.03
Täidetud LMX küsimustike tagastamine	18.03-25.03
Töösoorituse küsimustiku koostamine	24.03-29.03
Töösoorituse küsimustiku juhtkonnale esitamine	30.03
Töösoorituse küsimustiku heakskiitmine juhtkonna poolt ja laialisaatmine meistritele	30.03
Küsimustikute tagastamine	30.03-31.03
Vastuste kodeerimine	31.03-02.04
Vastuste analüüs, tulemused ja järeldused	03.04-15.04

Allikas: autori koostatud

Pärast LMX küsimustiku koostamist oli vaja kindlaks teha, kas leidub töötajaid, kelle emakeel ei ole eesti ega vene keel. Selgus, et kogu töötajaskond on venekeelt kõnelev, seega tõlgiti küsimustiku inglise keelse osa vene keelde ja esitati juhtkonnale. Küsimustik kiideti juhtkonna poolt heaks, mille järel anti ka luba see laiali jagada. Selleks kaasati meeskonnajuhid– nende abil jõuavad küsimustikud kiiremini töötajateni ja tagasi. Anonüümsuse säilitamiseks rõhutati, et küsimustikule tuleb märkida vaid vastav meeskond. Täidetud küsimustikud tagastati mõne päeva jooksul. Kokku saadeti välja 97 küsimustikku üheksale meeskonnale, kuna kahe meeskonna (VG-valmistamisbrigaad ja MehG – mehhaanikute grupp) juhid keeldusid uuringus osalemast. Meeskondade liikmete arv varieerub 4–15 inimeseni, seega jagati küsimustikke vastavalt gruppide ametlikule koosseisule. Grippide ametlik koosseis oli päritud sekretärit.

**Tabel 5.** Vastanute protsentuaalne osakaal meeskondades.

Meeskond	Saadeti välja	Tagastati	Nendest kõlblikud	
Ehituse grupp (EhG)	10	10	10	100.0%
Metallitöödega tegelev grupp (MeG)	9	7	7	77.8%
Torustikuga tegelev grupp (TG)	10	0	0	0.0%
Maarlite grupp (MaG)	12	9	8	66.7%
Elektirkute grupp (ElG)	12	9	8	66.7%
Propellersüsteemi grupp (PrG)	9	7	7	77.8%
Luugikaantega tegelev brigaad (ingl. keeles <i>hatch covers</i> , HC)	10	8	8	80.0%
Tankide puhastamine (TP)	10	10	10	100.0%
Metallkonstruktsioonide tsehh (MT)	15	11	9	60.0%
<b>Kokku:</b>	<b>97</b>	<b>71 (73.2%)</b>	<b>67</b>	<b>69.1%</b>

Allikas: autori koostatud

Vastanute hulk gruppides varieerub 0%–100%. Meeskond TG tagastas täitmata küsimustikud. Kokku tagastati 71 vastust, mis moodustab 73.2% kogu valimist. Küsimustikud saadi täies mahus tagasi kahelt meeskonnalt– ehituse grupilt ja grupilt, mis tegeleb tankide puhastamisega. Kõige väiksem vastanute osakaal (v.a. TG grupp) oli grupis, mis tegeleb metallkonstruktsioonidega– kõigest 60%. Tagastatud küsimustikute seas oli üks, mille teine osa oli täitmata. Küsimustikule oli kirjutatud kommentaar „Antud küsimused ei ole korrektsed, kuna kõik sõltub asjaoludest ja erinevatest eesmärkidest ning pilt võib muutuda“ (vene keeles „Данные вопросы не корректны, поскольку всё зависит от обстоятельств и целей разного рода и картинка может меняться.“). Vastaja on keskharidusega meessoost isik, tööstaažiga 10 aastat. Tuginedes teoreetilistele alustele tähendab selline kommentaar, et vastaja ja tema juhi vaheline suhe ei ole arenenud kõrgele tasemele ja võib piirduda vaid lepingus kokkulepituga, kuna antud isik ei soovinud osaleda uuringus või ei tahtnud

avaldada oma arvamust. Kahel küsimustikul ei olnud märgitud tööstaaž ning ühel küsimustikul puudus nii tööstaaž kui sugu. Viimase küsimustiku vastaja kuulub meeskonda, mis tegeleb metallkonstruktsioonidega. Eelnevalt on teada, et antud grupi liikmeskonnas on üks naissoost töötaja. Võib oletada, et tegemist on just antud naise vastustega. Sel juhul oleks valitud vastamismuster põhjendatud – vastaja soovis säilitada enda anonüümsust. Konkreetsele meeskonnale anti 15 küsimustikku, millest vaid 11 tagastati, seega ei saa kindlalt väita, et osaliselt täidetud küsimustik kuulus naisele. Kokku tagastati 67 korrektselt täidetud küsimustikku, mis on 69.1% kogu hulgast. Järgnevalt kirjeldatakse valimit soo, haridustaseme ja tööstaaži järgi (vt tabel 6). Tabelist 6 on näha, et kõik vastanud on meessoost isikud.

**Tabel 6.** Valimi kirjeldus.

<b>Tegur</b>	<b>Muutuja</b>	<b>Vastanute arv</b>	
<b>Sugu</b>	Mees	70	99%
	Naine	0	0%
	Märkimata	1	1%
<b>Haridustase</b>	Põhiharidus	9	13%
	Kutseharidus põhihariduse baasil	3	4%
	Kutseharidus keskhariduse baasil	18	25%
	Keskharidus	34	48%
	Kõrgharidus	7	10%
<b>Tööstaaž (T, aastat)</b>	$0 < T \leq 1$	27	38%
	$1 < T < 3$	17	24%
	$3 \leq T$	24	34%
	Märkimata	3	4%

Allikas: autori koostatud

Märkused: protsendid on ümmardatud täisarvudeni.

Eelnevalt toodi välja, et lihttööliste seas on nii nais- kui meesttöötajaid. Tõenäoliselt koosneb torustiku brigaad, nii naistest kui meestest, kuna just nende töögrupp keeldus vastamast ning seal on esindatud mõlemast soost isikud. Kuna antud valimisse sattusid ainult mehed, siis töötajate soost tulenevaid erinevusi käesolevas töös ei uurita. Ühe ankeedi puhul oli sugu märkimata. Haridustase töötajate seas on varieeruv, enim on keskharidusega töötajaid– 34 inimest ehk 48%– peaaegu pooled töölised omavad keskharidust. Kõige vähem on inimesi, kes on omandanud kutseharidust põhihariduse baasil– vaid kolm inimest. Üle poole töötajatest on omandatud vähemalt keskhariduse– 83% töötajatest. Kõrgharidusega inimeste osakaal on 10%. Vastanute tööstaaži alusel loodi kolm gruppi: 1) üks aasta või vähem, 2) rohkem kui aasta ja vähem kui kolm aastat, 3) kolm aastat ja rohkem. Antud grupid koostati vastavalt sellele, et vastajate arv oleks enam-vähem võrdne. Suur hulk töötajatest on ettevõttes olnud aasta või vähem, selliseid töötajaid on 27. Keskmine vastaja on keskharidusega isik, kellele antud ettevõttes tööstaaži aasta või vähem. Märkimata tööstaaži esines vaid kolmes ankeedis.

Meeskondliku töösoorituse hindamiseks otsustati luua küsimustik tuginedes esimeses osas kogutud andmetele. Põhjuseks on see, et uurides töösooritust ei leitud universaalset küsimustikku, mis sobiks kõigile ettevõtetele. Igas uuringus on kasutatud spetsiifilisi näitajaid ja argumente, mis vastavad uuritava ettevõtte valdkonnale. Laevanduse valdkonnale vastavat töösooritust hindavat küsimustikku ei leitud. Meeskondliku töösoorituse hindamise aluseks kasutatakse palju erinevaid aspekte. Kokku võeti kõik, mis esitati peatükis 1.2 ning järeldati, et töösoorituse mõõtmine peab hõlmama aspekte, mis puudutavad kontekstipõhist töösooritust, adaptiivset töösooritust ning inimese sotsiaalseid hoiakuid ja omadusi. Samuti on küsimustikku kaasatud ka töösooritusele kui ülesannete täitmisele viitav tehniline aspekt, mida hinnatakse meeskondlikult, mitte individuaalselt. Töösoorituse uurimine võimalikult paljudest tahkudest tagab uuringu tulemuste objektiivsuse ja usaldusväärsuse. Järgmiselt esitatakse kuus väidet, mis hindavad töösooritust meeskondlikul tasandil kõige efektiivsemalt:

1. Stressirohkes situatsioonis saab meeskond hästi oma ülesannetega hakkama.
2. Meeskond täidab püüdlikult oma tööülesandeid ning on valmis panustama töösse lepingus kokkulepitust rohkem.
3. Meeskonnas on head liikmetevahelised suhted (austus, vastutustundlikkus, viisakus)
4. Töö kvaliteet vastab nõuetele ning töö valmib õigeks tähtajaks.
5. Meeskonnaliikmed on abivalmid üksteise suhtes.
6. Meeskonnaliikmed ise hindavad enda sooritatud tööd positiivselt.

Nagu LMX küsimustikus, kasutati töösoorituse hindamiseks 5-palli Likerti skaalat, kus väärtus „1“ tähendas grupi mittevastavust väitele ja „5“ – antud väide on grupile iseloomulik, lisaks oli vastuseks „ei oska vastata“ juhul, kui vastaja ei ole kokku puutunud või tal puudub informatsioon vastava meeskonna liikmete kohta.

Tulles tagasi uuringu etappide juurde, kestis LMX küsimustike tagastamine mitu päeva. Sel ajal alustati töösoorituse küsimustiku koostamisega. Väited koostati vene keeles, kuna ka juhtivad töötajad on vene keelt kõnelevad. Valmis küsimustik esitati juhtkonnale. Erinevalt LMX-i hindamisest, äratas töösoorituse küsimustik suuremat huvi juhtkonnas, seetõttu oli see ka koheselt heaks kiidetud. Küsimustikud jagati käsitsi igale meistrile. Viimastel ei palutud nime kirjutada, kuid küsimustiku tagastamisel märgiti juhi nõusolekul ankeedi omanik. Esmalt informeeriti iga juhti sellest, et küsimustiku vastuseid kasutatakse vaid käesoleva lõputöö raames. Küsimustike täitmisele kulus juhtidel kaks päeva. Kuna uuringus oli nõus osalema vaid üheksa juhti, siis saadeti välja üheksa ankeeti, kuid hinnata oli palutud ka neid meeskondi, kes LMX uuringus ei osalenud – VG ja MehG. Vastanute osakaal oli 100%. Kõik küsimustikud olid korrektselt täidetud. Kuna eelnevalt oli teada vastanute gruppi kuuluvus, siis tühistati kohe kõik hinnangud, mis käisid juhi enda alluvuses oleva meeskonna kohta. Viimased etapid – vastuste kodeerimine, tulemuste analüüs ja järeldused – on detailselt esitatud järgnevates alapeatükkides. Vastuste

kodeerimiseks ja analüüsimiseks kasutati programmi Microsoft EXCEL ja SPSS Statistics.

## **2.2. Juhi-töötaja suhte kvaliteedi, töösoorituse ja selle dimensioonide analüüs meeskondade lõikes**

Eelmises alapeatükis kirjeldati uuringu etappe ja analüüsiti valimit. Antud alapeatüki eesmärgiks on analüüsida juhi-töötaja suhte kvaliteeti ja meeskondade töösooritust. Esmalt analüüsiti taustatunnustest tulenevaid LMX-i erinevusi ehk vaadeldi, kas töötaja tööstaaž või omandatud haridus mõjutab seda, milliseks kujunevad tema suhted juhiga. Seejärel uuriti töösooritust meeskonniti, kasutades graafilist meetodit. Eelkõige analüüsiti keskmist töösoorituse taset antud ettevõtte meeskondades ja seejärel igas dimensioonis eraldi. Samuti analüüsiti meeskondi, kelle kohta puudus juhi-töötaja suhte kvaliteedi informatsioon.

Eelkõige analüüsiti juhi ja töötaja vaheliste suhete kvaliteedi andmeid meeskonniti. Selleks kasutatakse kirjeldavat statistikat. Allpool toodud tabel 7 näitab, et keskmised hinnangud juhi-töötaja suhte kvaliteedile varieeruvad 3,48-st kuni 4,86-ni. Kõige suurem standardhälve on meeskonnas PrG- 0,9. See tähendab, et selles gruppis on vastuste hajuvus kõige suurem. Kõige vähem erinevad keskmisest vastused meeskonnas ElG- minimaalne keskmine hinnang antud grupis on 4,43, maksimaalne- 5.

**Tabel 7.** Juhi-töötaja suhte kvaliteedi kirjeldav statistika ettevõttes Netaman Repair Group OÜ.

Meeskond	Valimi suurus	Keskmine LMX	Standardhälve	Miinum	Maksimum
EhG	10	4,19	0,69	3,43	5
MeG	7	3,53	0,4	3	4,14
MaG	8	3,77	0,58	3	5
ElG	8	4,86	0,23	4,43	5
PrG	7	4,45	0,9	2,57	5
HC	8	3,52	0,79	2,57	5
TP	10	4,34	0,39	3,71	5
MT	9	3,48	0,67	2,43	4,57

Allikas: Autori koostatud.

*Märkused: EhG – ehitajate grupp, MeG – metalliga tegelev grupp, MaG – maarlite grupp, ElG – elektrikute grupp, PrG – propellersüsteemi grupp, HC – hatch cover works, TP – tankide puhastus, MT – metallkonstruktsioonide tsehh*

Lisaks on tabelis 7 näha, et kõrgeim keskmine LMX on samuti meeskonnas ElG. See tähendab, et selle meeskonna juhi ja liikmete vahel arenenud suhted on kvaliteetsemad võrreldes teiste meeskondadega ja on liikmeti ühtlasemad. Kõige madalam keskmine LMX on meeskonnas MT- 3,48 palli. See tähendab, et selle meeskonna liikmetel on kõige halvemad suhted oma juhiga. Vastuste hajuvus antud meeskonnas on keskmine- 0,67 palli, mis tähendab et selles meeskonnas on juht loonud erineva kvaliteediga suhteid. Siin tuleb märkida, et antud grupis esineb nii kõige madalama hinnangu saanud suhe, kui suhe, mille hinnaguks on 4,57- mis on antud kontekstis küllaltki kõrge. Maksimaalne hinnang „5“ esineb kaheksast meeskonnast kuuel, mis tähendab, et nende gruppide juhtidel on vähemalt ühe töötajaga arenenud kõrgkvaliteetne suhe.

Eelneva analüüsiga näidati, et organisatsioonis esineb nii kvaliteetseid juhi ja töötaja suhteid, kui ka suhteid, mis ei ole jõudnud kõrgele tasemele. Samuti on tähtis märkida, et ka meeskonnasiseselt on liikmetel arenenud erinevad suhted. Selleks, et teada, kas ka meeskonniti esineb erinevusi, viidi läbi statistiline

analüüs. Selleks kasutati Kruskal-Wallis testi. Test näitas, et juhi-töötaja suhte kvaliteet on erinev meeskonniti (vt lisa 6). Viimane illustreerib hästi teooriat, mille kohaselt ühel juhil võivad tekkida erinevad suhted alluvatega ning iga uus juhi-alluva suhe ei pruugi jõuda faasi, kus mõlemad osapooled usaldavad ja toetavad teineteist.

Järgnevalt uuriti, kas LMX tulemuste seas esineb taustatunnustest tulenevaid erinevusi. Taustatunnusteks kasutatakse antud töös sugu, haridustaset ja tööstaaži. Valimi kirjeldamisel selgus, et kogu vastajaskond on meessoost, seega antud tunnuse mõju LMX tulemustele ei uurita. Esmalt vaadeldi juhi-töötaja suhte kvaliteedi seost tööstaažiga. Kontrollimaks, kas töötajate tööstaaž on jaotatud normaaljaotuse järgi, kasutati väikese valimi tõttu Sharipo-Wilk testi. Test näitab, et tööstaaž ei ole jaotatud normaalsjaotuse järgi (vt. lisa 3). See tähendab, et tööstaaži mediaan, kõige tihedamini esinev ja keksmine näitajad ei võrdu omavahel. Järgmiselt analüüsitakse korrelatsioonikordaja abil, kas juhi ja töötaja suhte kvaliteet sõltub töötaja tööstaažist või mitte. Kui valimi kirjeldamisel jaotati alluvad tööstaaži alusel kolme gruppi, siis antud analüüsi puhul kasutati tööstaaži kui pidevat arvulist tunnust. Analüüsi jaoks kasutati nii Pearsoni kui ka Spearmani korrelatsioonikordajat, mille kasutamise eelduseks on andmete arvuline tunnus. Spearmani korrelatsioonikordaja absoluutväärtuseks tuli 0,008 ning statistiline olulisus 0,947. See tähendab, et juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja tööstaaži vahel puudub seos. Pearsoni korrelatsioonikordaja absoluutväärtuseks tuli 0,012 ning statistiline olulisus 0,923 – tulemus on sama. Korrelatsioonianalüüsist saab järeldada, et juhi ja alluva vahelise suhte kvaliteet ei sõltu sellest, kui pikk on alluva tööstaaž.

Järgmisena analüüsiti seost juhi ja töötaja suhte kvaliteedi ja haridustaseme vahel. Eesmärgiks on teada, kas töötaja omandatud haridustase mängib rolli tema ja juhi vaheliste suhete arenemisel või mitte. Haridustase on esitatud järjestustunnusena, jaotatuna viieks kategooriaks, kus kõige madalam väärtus „1“ tähendab põhiharidust ning kõige kõrgem väärtus „5“ – kõrgharidust. Mitteparameetriliste testide hulgast on valitud Kruskal-Wallis test, mille



tulemused on esitatud lisa 7. Tabelis 8 on esitatud keskmised LMX näitajad haridustasemete lõikes ning standardhälve.

**Tabel 8.** Juhi-töötaja suhte kvaliteet haridustasemete lõikes.

Haridustase	Keskmine LMX	Standardhälve	Testi statistiline olulisus (p<0,05)
Põhiharidus (n=9)	3.92	0,95	0,161
Rakendusharidus põhihariduse baasil (n=4)	4.25	0,59	
Keskharidus (n=29)	3.89	0,68	
Rakendusharidus keskhariduse baasil (n=17)	3.99	0,82	
Kõrgharidus (n=8)	4.59	0,53	

Allikas: autori arvutused

Kruskal-Wallis testi tulemuseks on see, et LMX-i keskmiste väärtuste erinevused haridustaseme gruppides ei ole statistiliselt olulised. Sellest võib järeldada, et luues uusi suhteid, puudub juhtidel töötajate suhtes eelarvamus, mis baseeruks haridustasemel. Teisisõnu võib töötaja luua oma juhiga kõrgkvaliteetseid suhteid, sõltumata sellest, kas omatakse kõrgharidust või põhiharidust. Viimane omakorda viitab sellele, et kõrgkvaliteetsete suhete arendamist mõjutavad ka isikuomadused, milleks on ausus, lojaalsus, viisakus ja püüdlikkus, mitte ainult töötaja omandatud hariduse tasemest tulenev pädevus. Selline tulemus on kooskõlas eelmises peatükis käsitletud teooriaga.

Juhi ja töötaja vahelise suhte kvaliteedi analüüsile järgneb töösooritus analüüs. Alapeatükis 1.2 räägiti üldise töösooritus definitsioonist, individuaalsest töösooritusest ning töösooritusest meeskondlikul tasandil. Individuaalset töösooritust vaadeldi kaheksa erineva dimensioonina. Nendest neli (1. Kommunikatsioon; 2. Initsiatiiv, järjekindlus, pingutus; 3. Grupiliikmete vaheline eestvedamine; 3. Grupiliikmete vaheline juhtimine) viidi üle meeskondlikule tasandile, tuginedes meeskondliku töösooritus kirjeldusele.

Seega uuriti nii keskmist töösooritust meeskondade lõikes kui ka igas meeskonnas eraldi dimensioonina. Kuna küsimustik koosnes 6 väitest, siis jagatakse need vastavalt sobivale dimensioonile. Eraldi dimensioonina vaadetakse ka tehnilist aspekti. Meeskondlikku töösooritust hindavad väited esitatakse tabelis 9 vastavalt dimensioonile, kuhu antud väide kuulub.

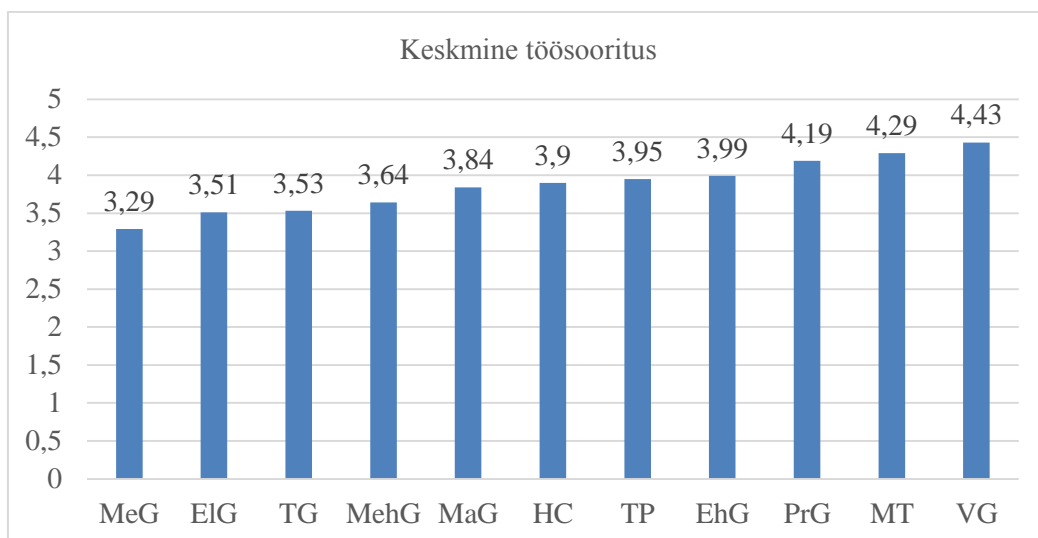
**Tabel 9.** Meeskondlikku töösooritust hindavate väidete jaotus vastavalt meeskondliku töösoorituse dimensioonidele.

<b>Kommunikatsioon</b>	<b>Initsiatiiv, järjekindlus, pingutus</b>	<b>Tehniline aspekt</b>
Meeskonnas on head liikmetevahelised suhted (austus, vastutustundlikkus, viisakus). (3)	Stressirohkes situatsioonis saab meeskond hästi oma ülesannetega hakkama. (1)	Töökvaliteet vastab nõuetele ning töö valmib õigeaegselt. (4)
Meeskonnaliikmed on abivalmid üksteise suhtes. (5)	Meeskond täidab püüdlikult oma tööülesandeid ning on valmis panustama töösse lepingus kokkulepitust rohkem. (2)	Meeskonnaliikmed ise hindavad enda sooritatud tööd positiivselt. (6)

Allikas: autori koostatud

*Märkused: number lause vastas tähendab selle väide järjekorranumbrid küsimustikus.*

Töösoorituse hindamiseks kasutati eksperdi meetodit. Juhid, ekspertide näol, hindasid iga meeskonda vastavalt ettetoodud väidetele. Tuuakse välja keskmised töösoorituse hinnangud meeskonna raames. Töösoorituse hinnangud sorteeriti alates kõige madalamast. Vaadates allpool toodud joonist 7 võib järeldada, et tuginedes juhtide arvamusele, ületavad kõik meeskondade töösooritused keskmist, kui keskmiseks võtta 2,5. Hinnangud jaotusid ühtlaselt, ekstreemselt suuri või väikseid näite ei esine.



**Joonis 7.** Keskmise meeskondliku töösoorituse näitajad meeskonniti ettevõttes Neteman Repair Group OÜ (autori koostatud).

Joonis 7 näitab samuti, et kõige suurem keskmine töösoorituse näitaja on meeskonnas VG- 4,43. Kõige väiksem aga töögrupis, mis tegeleb metalliga (MeG). Maksimaalset keskmist hinnagut ei saanud aga ükski meeskond. Sellest võib järeldada, et ühegi meeskonna puhul ei andnud juhid üheskoos maksimaalset positiivset hinnangut selle töösooritusele. Suurima ja väikseima hinnangu vahe on 1,14 protsendipunkti.

Töösooritust on võimalik vaadelda ka dimensionaalselt. Teadmaks, millist aspekti hinnatakse kõige kõrgemalt ja madalamalt antud ettevõttes tehti vajalikud arvutused ning esitati tabelis 10.

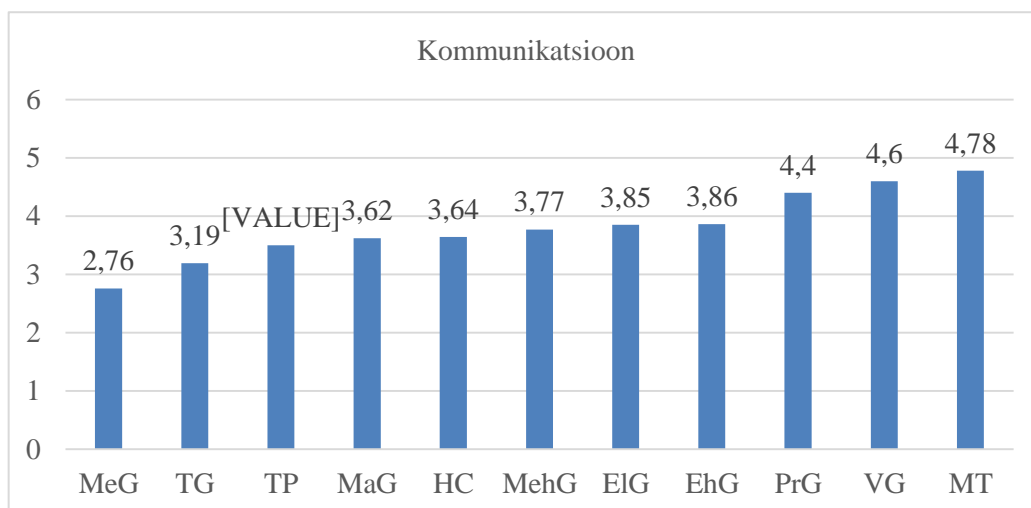
**Tabel 10.** Keskmised hinnagud töösoorituse dimensionidele.

Dimensioon	Minimaalne keskmine hinnang	Maksimaalne keskmine hinnang	Keskmine hinnang
Tehniline aspekt	3,71	4,35	4,09
Kommunikatsioon	2,76	4,78	3,82
Initsiatiiv, järjekindlus, pingutus	2,93	4,33	3,7

Allikas: autori arvutused

Tabelist 10 on näha, et keksmisele hinnagu järgi kõige kõrgemalt on antud ettevõttes hinnatud töösoorituse tehniline aspekt. Siinkohal tuleb mainida, et üheks tehnilist aspekti kirjeldavaks väiteks oli töötaja endapoolne hinnang sooritatud tööle. Initsiatiiv, järjekindlus ja pingutus on saanud aga kõige madalamat keskmist hinnagut. Sellest võib järeldada, et juhtide arvamusel on töötajad küll rahul enda tehtud tööga, kuid ei taha ega pinguta vajalikust rohkem. Meeskond täidab korrektselt oma tööülesandeid, kuid ei koorma end üleüliigsete, mittekohustuslike toimingutega. Nii maksimaalne kui minimaalne keskmine hinnang olid antud töösoorituse kommunikatsiooni aspektile. See tähendab, et arvamuste varieeruvus selle kohapealt on kõige suurem.

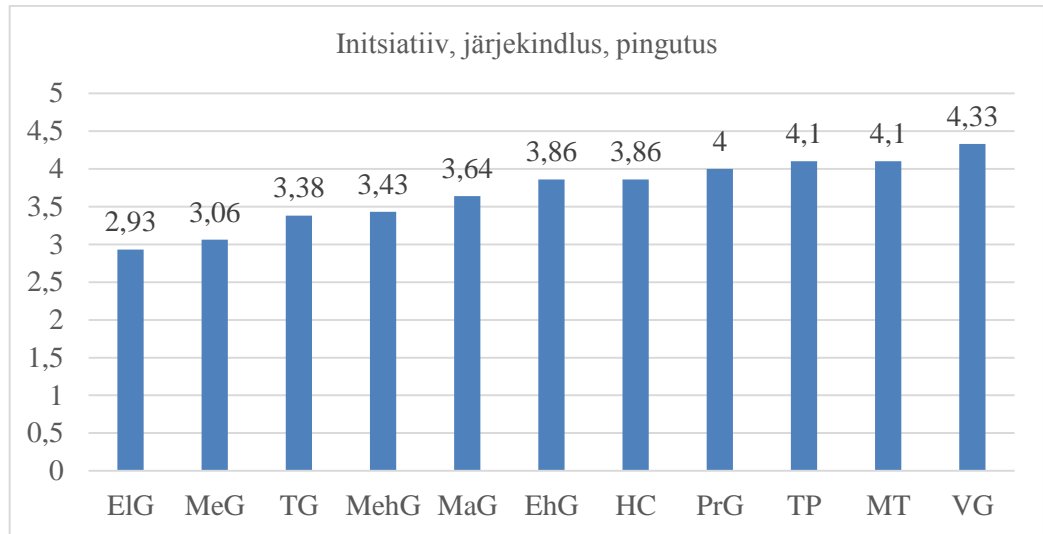
Järgnevalt analüüsiti töösooritust dimensiooniliselt meeskondade lõikes. Selleks liideti pallid, millega hinnati väited, mis kuuluvad vaatluse all olevale dimensioonile. Seejärel jagati dimensioonile kuuluvate väidete arvuga. Esimesena analüüsitakse töösoorituse kommunikatsiooni aspekti, mis on kirjeldatud küsimustikus kahe väitena: „Meeskonnas on head liikmetevahelised suhted (austus, vastutustundlikkus, viisakus)“ ja „Meeskonnaliikmed on abivalmid üksteise vastu“. Joonisel 8 tuuakse välja keskmised töösoorituse näitajad kommunikatsiooni dimensioonis meeskondade lõikes.



**Joonis 8.** Keskmised töösoorituse näitajad meeskondade lõikes dimensioonis „kommunikatsioon“ (autori arvutused).

Joonis 8 näitab, et madalaim töösoorituse näitaja kommunikatsiooni dimensioonis on endiselt meeskonnas MeG- 2,76 palli. Kõige kõrgem näitaja on aga gruppis MT- 4,78 palli. Madalaima ja kõrgeima keskmise hinnangu vahe on 2,02 protsendipunkti, mis on peaaegu kaks korda suurem kui keskmiste hinnangute korral. See tähendab, et kommunikatsiooni seisukohast erinevad juhtide arvamused rohkem. Meeskond MT (töötajad, kes tegelevad metallkonstruktsioonidega tsehhis) on saanud kõrgemad hinnangud just nende väidete puhul, kus oli rõhutatud sotsiaalne aspekt- kommunikatsioon. Teisisõnu saavad selle meeskonna töötajad juhtide arvates omavahel hästi läbi. Teine olukord on aga meeskonnaga ElG. Juhid hindasid antud meeskonna töösooritust kommunikatsiooni aspektist küllaltki positiivselt- keskmine hinnang on 3,85, mis on selle aspekti puhul keskmisest kõrgem. Töösoorituse keskmise hinnangu järgi asub aga meeskond ElG vasakul pool, mis tähendab, et ta on saanud madalaid hinnanguid juhtide poolt (vt joonis 7). Selline nihe võib olla tingitud madalatest hinnangutest ülejäänud seisukohtade puhul.

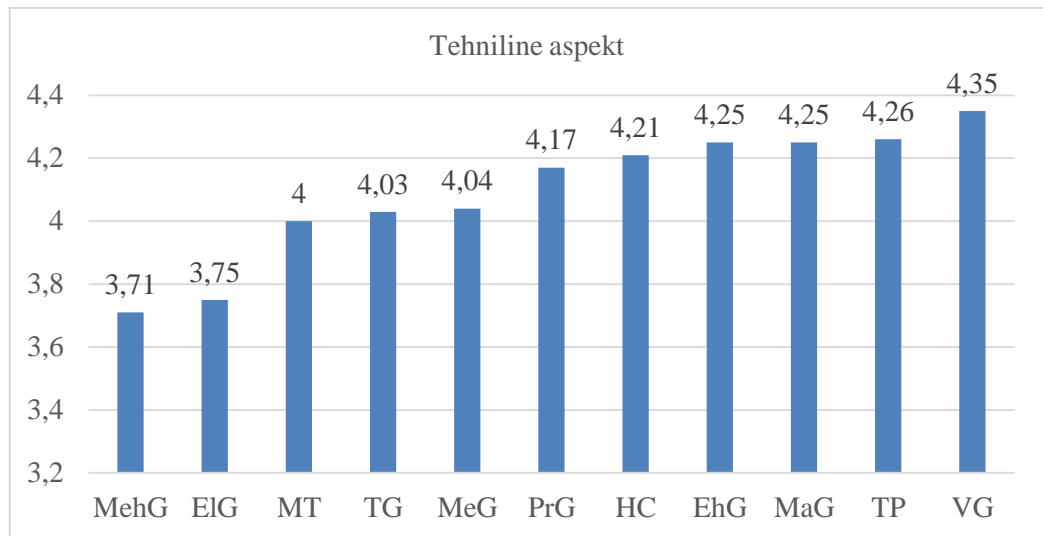
Tõestamaks eelmainitut, analüüsitakse töösooritust dimensioonis „Initsiatiiv, järjekindlus ja pingutus“, mis on esitatud küsimustikus samuti kahe väitena: „Stressirohkes situatsioonis saab meeskond hästi oma ülesannetega hakkama“ ja „Meeskond täidab püüdlikult oma tööülesandeid ning on valmis panustama töösse lepingus kokkulepitust rohkem“. Selleks tehti joonis 9, kus on esitatud keskmised töösoorituse hinnangud dimensioonis „initsiatiiv, pingutus, järjekindlus“. Joonis 9 näitab, et madalaima keskmise hinnangu sai meeskond ElG, elektrikute töögrupp, 2,93 palli. Eelnevalt vaadelduna dimensioonis „kommunikatsioon“, oli antud meeskonna keskmine hinnang 3,85, mis on 0,92 protsendipunkti võrra kõrgem. See tähendab, et sotsiaalne vahetus selle meeskonna sees on hinnatud keskmiselt kõrgemalt, kui selle meeskonna püüdlikkust ja tahet suurendada omapoolset panust organisatsiooni eesmärgi saavutamisel.



**Joonis 9.** Keskmised töösooritus näitajad meeskondade lõikes dimensioonis „Initsiatiiv, pingutus, järjekindlus“ (autori arvutused).

Meeskond VG on viimane antud järjestuses, mis tähendab, et selle grupi töösooritus vaadelduna antud dimensioonis, on kõige kõrgemal tasemel. Samuti on meeskond VG ka kommunikatsiooni dimensioonis saanud kõrgeid hinnanguid. Tuleb aga tähele panna, et antud aspekti maksimaalne hinnang on madalam maksimaalsest hinnangust aspektile „kommunikatsioon.“ Saadud tulemus viitab sellele, et erinevates dimensioonides on töösooritus keskmised hinnangud erinevad. Kui mõnes grupis on omavaheline läbisamine ja suhted kõrgel tasemel, siis see ei pruugi tähendada, et selle sama meeskonna liikmed pingutavad rohkem, suurendavad vabatahtlikult koormust ega ole nõus panustama töösse lepingus määratud ülesannetest rohkem. Madalaima ja kõrgeima hinangu vahe on 1,4 protsendipunkti. Võrreldes eelmise aspektiga on keskmiste hinnangute vahe märgatavalt väiksem ehk hinnangud on ühtlasemad.

Viimasena kirjeldatakse tehnilist aspekti, mis on kaasatud küsimustikku parima lõpptulemuse saamiseks. Tehnilist aspekti kirjeldasid küsimustikus väited nr.4 ja nr.6.- „Töö kvaliteet vastab nõuetele ning töö valmib õigeaegselt“ ja „Meeskonnaliikmed hindavad ise enda sooritatud tööd positiivselt“. Saadud keskmised hinnangud on esitatud joonisel 10.



**Joonis 10.** Keskmised töösooritus näitajad meeskondade lõikes vaadelduna tehnilisest aspektist (autori arvutused).

Analüüsisides eeltoodud joonist 10, on näha, et kõige kõrgema hinnangu sai meeskond VG. Antud grupi puhul oli näha kõrgeid hinnanguid ka eelmise kahe dimensiooni puhul. Kõige madalamalt on hinnatud meeskond MehG, selle meeskonna puhul tulevad hästi välja töösooritus hinanngute dimensioonilised erinevused, kuna teistest aspektidest oli meeskond saanud kõrgemad hinnangud. Grupp ElG jääb endiselt madala hinnanguga. Suurt dimensioonilist erinevust on näha ka meeskonna MT puhul- tehniline aspekt on saanud madalaid punkte, kommunikatsiooni aspekt ning initsiatiiv, järjekindlus ja pingutus– kõrgeid. Tuleb märkida, et nii tehnilise aspekti kui dimensiooni “Initsiatiiv, järjekindlus ja pingutus“ puhul esineb täisarvuline keskmine hinnang, mis tähendab, et juhtidel oli ühesugune arvamus selle hinanngu saanud meeskondade kohta.

Uuringu käigus saadi ühelt meeskonnalt 11-st tagasi täielikult täitmata ankeedid ning kahe meeskonna juhid keeldusid alluvatele küsimustikke jagamast. Tulles teooria juurde, võib antud nähtus olla tingitud halbadest suhetest juhi ja töötaja vahel ehk mitte osalemine uuringus on ebausaldusväärsete suhete tagajärg. Hindamaks nende meeskondade töösooritust võrreldes teistega, koostati lisaks kolm töösooritus võrdlust järgmiste meeskondade vahel:

- meeskond, kes tagastas tühjad küsimustikud (TG) ja meeskonnad, kellelt saadi täidetud küsimustikud (EhG, MeG, MaG, ElG, PrG, HC, TP, MT);
- meeskond, kes tagastas tühjad küsimustikud (TG) ja meeskonnad, kelle juhid keeldusid vastamast (VG, MehG);
- meeskonnad, kelle juhid keeldusid vastamast (VG, MehG) ja meeskonnad, kellelt saadi täidetud küsimustikud (EhG, MeG, MaG, ElG, PrG, HC, TP, MT).

Esimesena vaadeldakse meeskonda TG. Esiteks, antud meeskonna keskmised näitajad on olnud kõikides dimensioonides keskmisest hinnagust madalamad (vt lisa 8). Samuti on üldise töösoorituse keskmine näitaja kolmas pärast kõige madalamat (vt joonis 7 lk 43). Üldpildis näitab see, et antud meeskonna töösooritus on suhteliselt madalal tasemel. Teooria kohaselt töötaja, kellel on usaldusväärsed suhted oma juhiga, austab ja usaldab oma ülemust. Antud töötajad ei olnud nõus küsimustikke täitma. Selline käitumine viitab kas juhi-töötaja vahelise usalduse puudusele, hirmule avaldada oma arvamust või sellele, et töötajad ei pea vajalikuks kulutada oma aega asjadele, mis ei ole konkreetselt seotud tööülesannete täitmisega. Ülaltoodud kolm seisukohta kirjeldavad nõrka juhi-töötaja suhet, mille korral on ka töösooritus madalal tasemel. Saadud tulemus on kooskõlas kirjandusel leiduvaga.

Järgmisena võeti vaatluse alla sama meeskond (TG), seda võrreldakse gruppidega, kus osalemata jäämise põhjuseks oli ülemuse keeldumine (VG, MehG). Võrdluse tulemused on esitatud tabelis 11.



**Tabel 11.** Meeskondade TG ning VG ja MehG võrdlus töösoorituse taseme alusel dimensionaalselt.

	<b>Dimensioon „Kommunikatsioon“</b>	<b>Dimensioon „Initsiatiiv, järjekindlus, pingutus“</b>	<b>Tehniline aspekt</b>	<b>Keskmine töösoorituse näitaja</b>
<b>Meeskonna TG töösoorituse näitaja</b>	3,19	3,38	4,03	3,53
<b>Meeskonna VG töösoorituse näitaja</b>	4,6	4,33	4,35	4,43
<b>Meeskonna MehG töösoorituse näitaja</b>	3,77	3,43	3,71	3,64
<b>Keskmine töösoorituse näitaja</b>	3,82	3,7	4,09	3,87

Allikas: autori arvutused

Keskmiised töösoorituse hinnangud meeskondades MehG ja VG on olnud kõrgemad, kui meeskonnal TG, kuid grupi MehG hinnang oli vaid 0,11 protsendipunkti võrra kõrgem. Vaadates erinevaid dimensioone eraldi, siis tehnilise aspekti puhul oli hinnang meeskonnale MehG madalam ja hinnang meeskonnale VG kõrgem hinnangust meeskonnale TG. Dimensiooni „Initsiatiiv, pingutus ja järjekindlus“ ja „kommunikatsioon“ puhul olid meeskondade VG ja MehG keskmised hinnangud kõrgemad, kui meeskonnale TG antud hinnang. Siin ei leita nende nähtuste vahel seoseid ega seaduspärasusi.

Viimasena võrreldakse meeskondi VG ja MehG meeskondadega, kelle puhul on olemas LMX uuringu tulemused. Nende kahe meeskonna hinnangute vahel ei esine sarnasusi ei töösoorituse keskmiste hinnagute puhul, ega dimensionaalselt (vt lisa 9). Tulemuseks on see, et juhtide otsus mitte osaleda LMX uuringus ei ole seotud nende meeskonna töösoorituse tasemega. Põhjus, miks ei osaletud, on teadmata.

Võttes kokku neli peamist järeldust, siis esiteks juhi-töötaja suhte kvaliteet antud ettevõttes ei sõltu ei tööstaažist ega haridustasemest. Teiseks, uuritavas ettevõttes pole meeskonda, mis oleks saanud maksimaalse hinde kõigis dimensioonides. Sarnane järeldus esineb ka minimaalse hinnangu puhul: ükski meeskond ei saanud keskmiselt kõige madalamaid hinnanguid kõigis dimensioonides. Keskmiselt kõige kehvema hindegaga töösoorituse aspekt uuritavates meeskondades on „initsiatiiv, järjekindlus, pingutus“. Ning viimaseks järelduseks on, et meeskond, kelle töösooritus on hinnatud madalalt, ei soovi osaleda sarnastes ettevõtmistes, nagu antud uuring- nad ei usalda oma juhti või kardavad avaldada oma arvamust, kõik see kirjeldab madalat juhi-töötaja suhte kvaliteeti. Järgnevas alapeatükis näidatakse uuringus osalenud meeskondade näitel, kuidas on seotud keskmine töösooritus ja selle dimensioonid keskmise juhi-töötaja suhte kvaliteediga meeskondades ehk uuritakse seda, kuidas on LMX mõjutanud keskmist töösooritust üldiselt ja dimensiooniliselt.

### **2.3. Meeskondliku töösoorituse ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi seose analüüs ja järeldused**

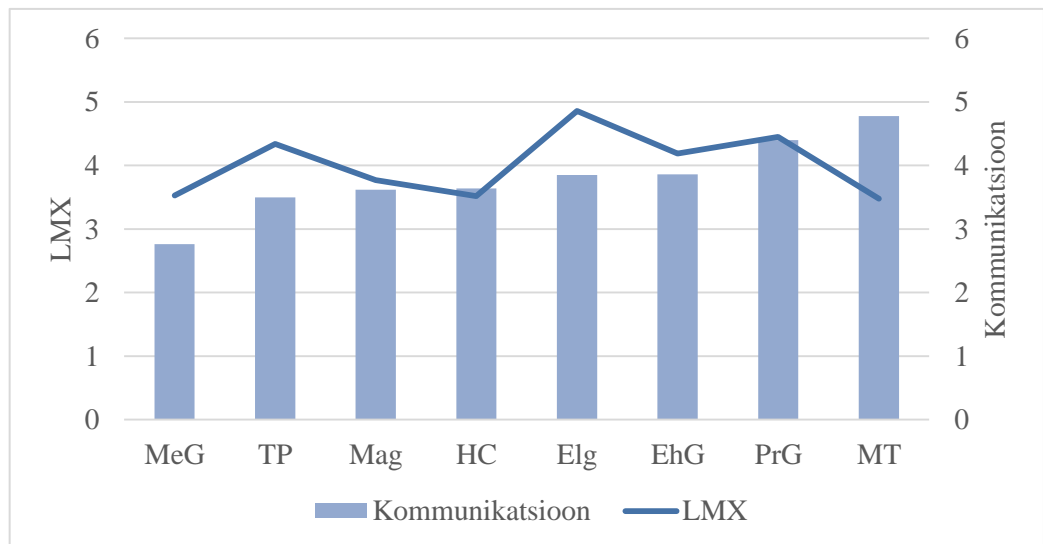
Käesoleva peatüki eesmärgiks on vastata teoreetilises osas toodud uurimisväitele ning jõuda antud töö eesmärgini. Selles alapeatükis pööratakse tähelepanu töösoorituse ja juhi-töötaja suhte kvaliteedi vahelistele seostele. Analüüsitakse LMX-i seost iga meeskondliku töösoorituse dimensiooniga ning tuuakse välja kõik uuringu käigus tehtud järeldused. Antud töö esimese osa lõpus toodi välja neli uurimisväidet:

- Kvaliteetne LMX on positiivselt seotud meeskonnasisese kommunikatsiooniga;
- Juhi-töötaja kvaliteetne suhe põhjustab julgemaid ja enesekindlamaid samme meeskonna siseselt;
- Kvaliteetse LMX näitab professionaalsust töö sooritamisel;

- Kvaliteetse juhi-töötaja suhte korral on alluval suurem entusiasm ja tahe tegeleda tööväliste ülesannetega, mille mõju organisatsiooni eesmärgile on kaudne.

Eelmises alapeatükis, kus uuriti vastamast keeldunud gruppi võrreldes ülejäänud gruppidega, selgus, et selle grupi töösooritust on hinnatud suhteliselt madalalt. Seega sai viimane uurimisväide kinnitust kaudselt- nõrga juhi-töötaja suhte puhul ei ole alluv nii entusiastlik ning tahe tegeleda tööväliste ülesannetega on madalam. Teiste väidete kontrollimiseks sooritatakse vastav analüüs.

Keskmise LMX kvaliteedi näitajate ja töösoorituse võrdlemiseks kasutatakse graafilist meetodit, kuna andmete hulk ei ole piisavalt suur teiste analüüside läbiviimiseks. Alapeatükis 2.2 uuriti töösooritust kõikide meeskondade lõikes (11tk.), nüüd vaadeldakse vaid neid, kellelt saadi ka LMX küsimustiku vastused- analüüsitakse kaheksat meeskonda. Eelkõige vaadeldakse töösoorituse seost suhte kvaliteediga dimensiooniliselt. Esmalt kontrollitakse esimese väite paikapidavust antud ettevõttes. Selleks koostatakse kombineeritud graafik (vt joonis 11), kus vasakul teljel paikneb LMX-i skaala ning paremal töösoorituse dimensiooni “kommunikatsioon” skaala.



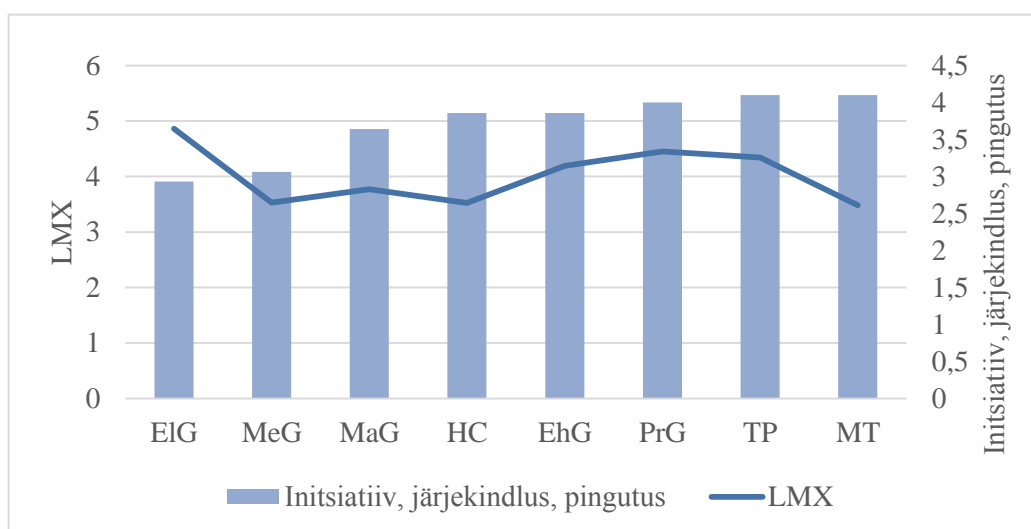
**Joonis 11.** Juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja töösoorituse dimensioonis “kommunikatsioon” seose võrdlus meeskondades ettevõttes Netaman Repair Group OÜ (autori koostatud).

Graafik näitab, et puudub seos juhi ja töötaja suhte kvaliteedi ja töösoorituse vahel dimensioonis "kommunikatsioon". Võrdluseks võetakse kaks meeskonda kõige kõrgema hinnanguga kommunikatsiooni aspektile - PrG ja MT. Nemad hindasid oma suhet juhiga madalamalt, kui seda tegi näiteks meeskond ElG, kelle keskmine LMX kvaliteedi tase on kõige kõrgem. Töösooritus kommunikatsiooni aspektist on meeskonnas ElG aga madalam kui meeskondades PrG ja MT. Samuti tuleb märkida, et meeskonnale, kes sai juhtidelt kõige positiivsemaid hinnanguid kommunikatsiooni dimensioonile, vastab kõige madalam LMX kvaliteedi tase- MT meeskonna liikmetel on kõige nõrgemad suhted oma ülemusega. Teisisõnu, antud näitel esineb kehva juhi-töötaja suhte kvaliteedi puhul kõrgem töösoorituse tase, kuid kirjanduse kohaselt madalamale juhi-töötaja kvaliteedi tasemele peab vastama madalam töösoorituse tase. Lisaks võrreldakse kõrgemaid LMX kvaliteedi ja kommunikatsiooni tasemeid omavahel. Teooria kohaselt kaasneb juhi ja töötaja vahelise suhte kõrgema kvaliteediga ka kõrgem töösooritus. Antud näite puhul esineb kõrgeim suhte kvaliteedi näitaja meeskonna ElG-l, küll aga on töösooritus vaadeldavas aspektis selles meeskonnas madal. Sellest saab järeldada, et antud ettevõttes ei ole juhi-töötaja suhte kvaliteet positiivselt seotud töösoorituse tasemega ehk uurimisväide „Kvaliteetne LMX on positiivselt seotud meeskonnasisese kommunikatsiooniga“ ei ole iseloomulik uuritavale ettevõttele. Seega, saavutamaks hästi organiseeritud kommunikatsioonisüsteemi meeskonnasiseselt ei piisa kvaliteetselt arenenud suhtest selle meeskonna liikmete ja juhi vahel. Teisisõnu, kõrgkvaliteetne suhe juhi ja töötaja vahel ei ole peamine faktor, mis mõjutab töösooritust kommunikatsiooni dimensioonis.

Järgnevalt vaadeldakse LMX-i seost töösooritusega dimensioonis „Initsiatiiv, järjekindlus, pingutus“. Selle analüüsi käigus kontrollitakse teise väite paikapidavust: „Juhi-töötaja kvaliteetne suhe põhjustab julgemaid ja ensekindlamaid samme meeskonnasiseselt“.

Joonis 12 näitab, et positiivset seost juhi-töötaja kvaliteedi keskmiste hinnagute ja töösoorituse taseme vahel antud dimensioonis ei esine. Siinkohal on uuritava dimensiooni puhul tulemus vastupidine kirjanduses leiduvale. Selle kohaselt,

mida kvaliteetsem on suhe juhi ja töötaja vahel, seda julgem ja töökam on alluv, kuna tunneb tuge, abi ja usaldust ülemuse poolt. Jooniselt 12 aga on näha, et kõrgeimale LMX tasemele, mida saab näha meeskonna ElG puhul, vastab madalaim töösooritus tase. Samuti kõige kõrgema töösooritus tasemega meeskond hindas oma suhteid juhiga kõige maalamalt- meeskond MT. Küll aga esineb meeskondi, kelle puhul on näha sarnasusi teooriaga – Meg ja Mag ning EhG ja PrG. Nende puhul vastavad kõrgemate LMX hinnangutele kõrgemad töösooritus tasemed dimensioonis „Initsiatiiv, järjekindlus, pingutus“.



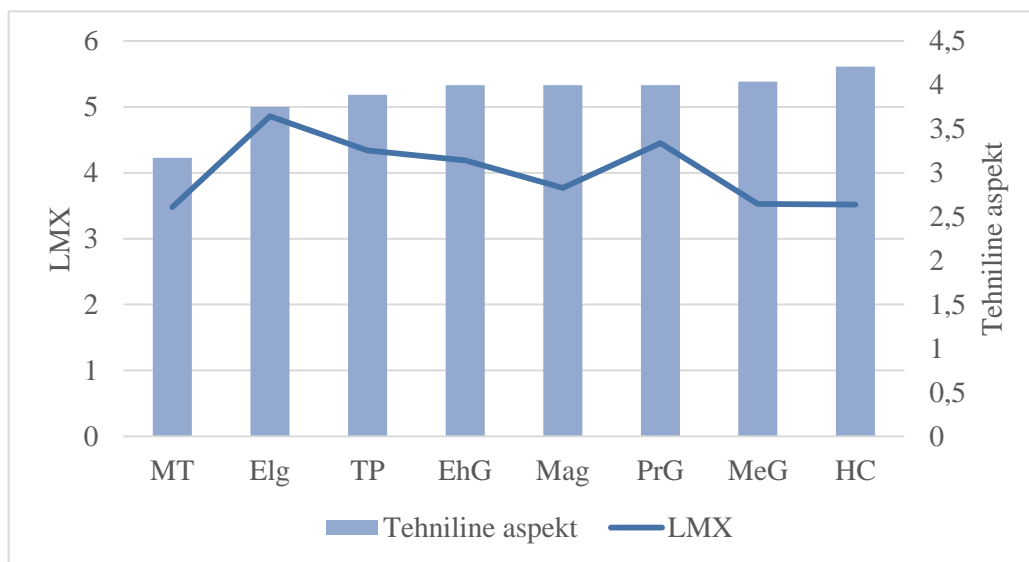
**Joonis 12.** Juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja töösooritus dimensioonis „Initsiatiiv, järjekindlus, pingutus“ seose võrdlus meeskondades ettevõttes Netaman Repair Group OÜ (autori koostatud).

Võttes kokku kõik ülaltoodud tulemused, järeldub, et dimensioonis „Initsiatiiv, järjekindlus, pingutus“ on töösooritus osaliselt seotud suhte kvaliteediga, mis on töötajal tekkinud oma juhiga. Antud ettevõttes esineb grappe, kus antud väide leiab kinnitust, samuti on ka meeskondi, kus tulemus on vastuolus uuritava väidega. Seega analüüsitav uurimisväide kehtib ettevõttes Netaman Repair Group OÜ vaid osaliselt.

Viimaseks töösooritus dimensiooniks antud töö raames on „Tehniline aspekt“. Analüüsides töösooritust tehnilisest aspektist otsitakse kinnitust kolmandale uurimisväitele: „Kvaliteetse LMX-i puhul on näha professionaalsust töö

sooritamisel.“ Kusjuures sarnaselt käesolevale uuringule kasutasid Law *et al.* (2010) oma töös (kust pärineb antud väite teoreetiline taust) analoogset töösooritus andmete kogumismeetodit – eksperdi hinnangut.

Kontrollimaks töösooritus seost juhi-töötaja suhte kvaliteediga tehnilisest aspektist kasutatakse graafilist meetodit (vt joonis 13). Teooria kohaselt on töösooritus hindamine tehnilisest aspektist kõige objektiivsem. Kirjanduses väidetakse, et LMX-i kvaliteet on positiivselt seotud töösooritusega ehk kõrgem juhi-töötaja suhte kvaliteet tagab kõrgema töösooritus taseme ning tehniline aspekt kirjeldab seda kõige objektiivsemalt. Joonise 13 abil selgitatakse, kas antud seaduspärasus kehtib uuritavas ettevõttes või mitte. Analüüsisid joonist 13 on näha sarnasust eelmise võrdlusega (vt joonis 12). Nimelt, meeskond, kes on hinnanud oma suhteid juhiga kõige positiivsemalt (st keskmine LMX on teisteste meeskondadega võrreldes kõrgem)– ElG grupp– on saanud madala hinnangu töösooritus tehnilisele aspektile. Samuti näitab joonis 13, et töösooritus kasvamisel kolme meeskonna ulatuses kahel näitel– ElG, TP, EhG ning PrG, MeG, HC– juhi-töötaja suhte kvaliteet kahaneb.

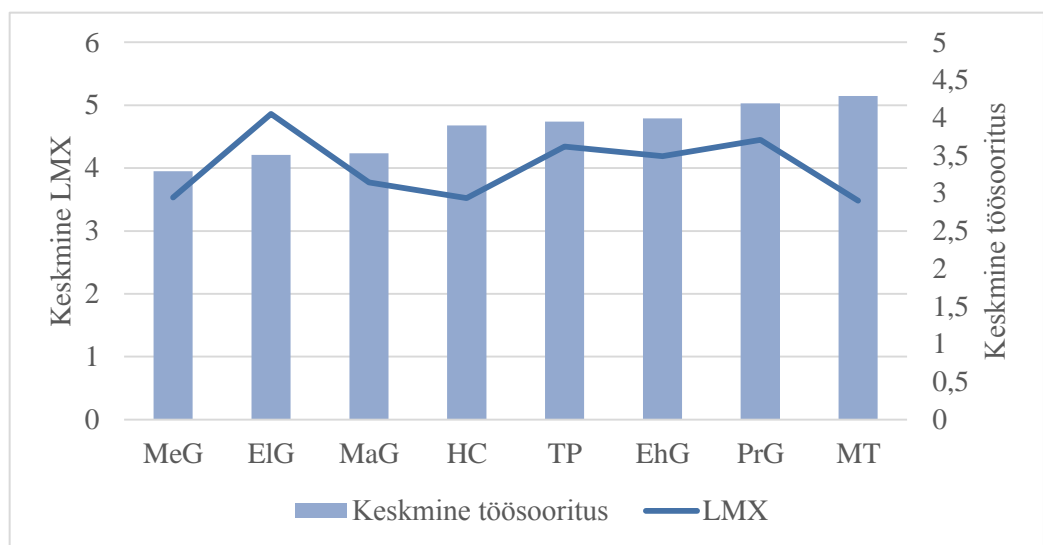


**Joonis 13.** Juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja töösooritus tehnilise aspekti seose võrdlus meeskondades ettevõtte Netaman Repair Group OÜ (autori koostatud).

Analüüsisid joonist 13 järeldub, et ka tehnilise aspekti puhul ei mängi juhi-töötaja suhte kvaliteet olulist rolli. Mõne meeskonna puhul esines aga

vastupidine tulemus. Juhi ja töötaja suhte kvaliteedi ja tehnilise töösoorituse vahel võib esineda negatiivne seos– mida kõrgem LMX, seda madalam töösoorituse tase. Töösoorituse tehnilise aspekti analüüs viidi läbi kontrollimaks uurimisväidet „Kvaliteetse LMX-i puhul on näha professionaalsust töö sooritamisel“. Väite kontrollimisel järeldati, et see ei kehti ettevõttes Netaman Repair Group OÜ.

Kokkuvõtteks koostati graafik (vt joonis 14), millel on toodud keskmise LMX näitaja ja keskmise töösoorituse näitaja vaheline seos meeskondade lõikes.



**Joonis 14.** Juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja keskmise töösoorituse seose võrdlus meeskondade lõikes ettevõttes Netaman Repair Group OÜ (autori koostatud).

Vaadeldes töösooritust, kui selle dimensioonide keskmist, ei esine erilist erinevust eelmistest näidetest– positiivne seos puudub. Kõige kõrgem hinnang juhi-töötaja suhte kvaliteedile on meeskonnas, kus töösoorituse tase on madal. Kõige halvemini aga hindasid töötajad oma suhet ülemusega meeskonnas, kelle töösooritus oli keskmiselt hinnatud kõige kõrgemini. Selle põhjal saab väita, et üldiselt pole suhete arendamine juhi ja töötajate vahel ning töötajate töösoorituse tase uuritavas ettevõttes omavahel seotud. Sellest hoolimata, on 2-3 meeskonna tulemused teooriaga kooskõlas.

Saamaks ülevaatlikum pilt antud töö tulemustest tehti tabel 11, kus võrreldakse teoreetilisi aluseid tegelike tulemustega uuritavas ettevõttes.

**Tabel 11.** Teoreetiliste väidete paikapidavus ettevõttes Netaman Repair Group.

<b>Teoreetiline alus</b>	<b>Paikapidavus uuritavas ettevõttes</b>
Kvaliteetne LMX on positiivselt seotud meeskonnasisese kommunikatsiooniga	Ei kehti
Juhi-töötaja kvaliteetne suhe põhjustab julgemaid ja enesekindlamaid samme meeskonna sees	Kehtib osaliselt
Kvaliteetse LMX-i puhul on näha professionaalsust töö sooritamisel	Ei kehti
Kvaliteetse juhi-töötaja suhte korral on töötajal suurem entusiasm ja tahtmine tegeleda töövälise ülesannetega, mille mõju organisatsiooni eesmärgile on kaudne.	Kaudselt leidis kinnitust
Juhi-töötaja suhte kvaliteet mõjub töösooritusele enesetõhususe ja välise tõhususe kaudu.	Kaudselt leidis kinnitust

Allikas: autori koostatud

Eelviimane väide tabelis 11 leidis kinnitust töötajate loomuliku käitumist analüüsides. Nimelt, meeskonnad, kelle töösooritust hinnati madalate punktidega, avaldasid vastmeelsust LMX küsimustiku vastu. Selline käitumine iseloomustabki madala tasemega kontekstipõhist tulemuslikkust ehk töösooritust. Teooria kohaselt viitab see ka omakorda LMX-i madalale tasemele. Teisisõnu, töötajad, kellel on halvad suhted oma juhiga, ei pea vajalikuks osaleda sarnastes ettevõtmistes, ehk ei soovi tegeleda töövälise probleemidega. Uuringu käigus oli samuti tehtud üks tähelepanek, mille alusel sai kaudselt kinnitada viimast teoreetilist väidet esitatud tabelis 11. Nimelt, mitme meeskonna puhul oli näha, et kõrgemale LMX-i hinnangule vastas hoopis madalam töösoorituse tase. Antud töös käsitletud teooria kohaselt peaks tulemus olema vastupidine. See tähendab, et töösooritust mõjutavad ka muud välisfaktorid peale suhte kvaliteedi. Üheks faktoritest võib olla vahendite tõhusus, mis teoorias soodustab või takistab töösoorituse paranemist. Antud juhul esines vahendite tõhusus takistusena.



On jõutud järeldusele, et esiteks ei sõltu ettevõttes Netaman Repair Group OÜ juhi-töötaja suhte kujunemine alluva tööstaazist ega haridustasemest. Teiseks, milline suhe areneb juhtidel oma alluvatega, mõjutab alluvate töösooritust vähesel määral. Puudub ka vastupidine mõju – töösoorituse taseme kasvul ei täheldatud märkimisväärsed muutusi LMX-s.

## KOKKUVÕTE

Inimestevahelised suhted on tähtis osa igapäevaelust, ka ettevõttes on oluline luua ja säilitada kvaliteetseid suhteid. Antud töö keskmes figureerisid kaks põhilist terminit: juhi-töötaja suhte kvaliteet ning töösooritus. Töö teoreetilises osas kirjeldati, juhi-töötaja suhte protsessi keerukust. Kahe inimese vahel eksisteerib kvaliteetne suhe siis, kui esineb vastastikune usaldus ja austus. Kvaliteetne suhe tagab töötajate suurema panuse tööprotsessidesse, suurema entusiasmi ja soovi aidata ettevõtet eesmärgi saavutamisel nii otseselt kui kaudselt. Selleks, et juhi ja tema alluva vahel kujuneks suhe, mida saab nimetada kvaliteetseks, tuleb läbida mitmeid etappe ning iga suhe ei pruugi jõuda viimasesse etappi, kus juht ja töötaja on üks teise jaoks usaldusväärsed partnerid. Sellel võib oletatavalt olla mitmeid põhjuseid. Esiteks võib juhi ja töötaja vahelist suhet mõjutada töötaja sugu või vanus. Lisaks võib oluliseks faktoriks suhte arendamisel osutada töötaja haridustase või tööstaaž. Madala suhte kvaliteedi põhjuseks võib olla ka juhi arvamus– töötaja iseloomujoonte soovimatu kombinatsioon.

On teada, et kvaliteetne juhi-töötaja suhe võib avaldada mõju töösooritusele nii individuaalsel kui meeskondlikul tasandil. Individuaalset töösooritust saab vaadelda kui käitumist, mis aitab jõuda organisatsiooni eesmärgini või käitumise tagajärgi ehk väljundit. Töösooritust on võimalik vaadelda erinevate dimensioonide seisukohalt, millest nelja saab rakendada ka meeskondliku töösoorituse puhul. Meeskondlikku töösooritust kirjeldatakse tihti kui individuaalsete töösoorituste summat, kuid seda vaid juhul, kui need ei ole omavahel seotud. Vastasel juhul on meeskondliku töösoorituse defineerimine keerulisem.

Antud töö eesmärgiks oli välja selgitada seosed juhi-töötaja suhte kvaliteedi ja meeskondliku töösoorituse vahel valitud ettevõtte näitel. Tuginedes kirjandusele toodi välja neli järgmist hüpoteesi:

- Kvaliteetne juhi-töötaja suhe (edaspidi LMX) on positiivselt seotud meeskonnasisese kommunikatsiooniga;
- Juhi-töötaja kvaliteetne suhe põhjustab julgemaid ja enesekindlamaid samme meeskonnasiseselt;
- Kvaliteetse LMX-i puhul on näha professionaalsust töö sooritamisel;
- Kvaliteetse juhi-töötaja suhte korral on töötajal suurem entusiasm ja tahtmine tegeleda tööväliste ülesannetega, mille mõju organisatsiooni eesmärgile on kaudne.

Töösoorituse seost juhi-töötaja suhte kvaliteediga analüüsiti dimensiooniliselt. Vaadeldi kolme põhilist aspekti: kommunikatsioon; initsiatiiv, järjekindlus, pingutus; tehniline aspekt. Analüüsi läbiviimiseks kasutati nii statistilisi näitajaid, korrelatsiooni teste, kui graafilist meetodit ning tehti järgmised järeldused:

- 1) Töötaja tööstaaž ja haridustase antud ettevõttes ei mõjuta seda, milliseks kujuneb tema suhe juhiga.
- 2) Töösooritus ettevõttes Netman Repair Group OÜ on hinnatud kõige kõrgemini tehnilisest aspektist ja kõige madalamad hinnangud anti töösoorituse aspektile „Initsiatiiv, järjekindlus, pingutus“.
- 3) Mitmes meeskonnas vastab madalamale LMX tasemele kõrgem töösoorituse tase.
- 4) Meeskond, kelle töösoorituse tase oli hinnatud kehvemalt
  - a) näitas igasuguse soovi või tahtmise puudumist töövälises tegevuses osalemises,
  - b) ei usalda oma juhti,
  - c) või ei julgenud avaldada oma arvamust
- 5) Juhi-töötaja suhte kvaliteedi puhul ei esine selget positiivset seost töösooritusega dimensioonides „kommunikatsioon“, „initsiatiiv, järjekindlus, pingutus“ ja „tehniline aspekt“.

Üheks uuringu probleemiks võis olla andmete vähene usaldusväärsus, kuna mitmes näites vastas madalale töösoorituse tasemele kõrge LMX, mis on vastuolus teooriaga. Võimalik, et töötajad ei julgenud anda ausaid vastuseid või ei süvenetud küsimustesse. Lisaks võis töösoorituse hinnang olla liiga subjektiivne, kuna kasutati eksperdi hinnangu meetodit. Ükski ülemus ei hinnanud enda meeskonda, kuid see ei välista olukorda, kus mõne juhi arvamus võis olla liiga subjektiivne ühe või teise meeskonna suhtes. Lisaks taolised tulemused võivad tulla siis, kui juht on alluvatele valeks eeskujuks. Nimelt, alluvatel võivad küll areneda usalduslikud ja tugevad suhted oma ülemusega, kuid ei juht ega alluvad panusta organisatsiooni eesmärgile, vaid hoopis vastupidi: üheskoos varjatakse vigu ja puudujääke. Probleemina nähakse samuti väikest valimit– mida suurem andmete kogum, seda usaldusväärsemad tulemused. Viimaseks– valdkondade erinevus. Teoorias esitatud varasemad uuringud olid läbiviidud ettevõtetes erinevatest valdkondadest. Ühte ja sama tulemust ei saa rakendada organisatsioonides, mis oluliselt erinevad tegevusala, juhtimisstiili või oma sisulise ülesehituse poolest. Andmeid, mis vastaksid laeva valdkonnale, käesoleva uuringu käigus ei leitud. Seega ei saa väita, et tulemused on teooriaga vastuolus. Uurides sarnaseid ettevõtteid, tuleks teoreetilist tausta tõenäoliselt erinevalt käsitleda. Samuti oli enamus töös esitatud uuringutest lühiajalised, kaasa arvatud käesolev uuring. Vaadeldes teemat pikkajaliselt võivad tulemused muutuda.

Töö edasise arendamise võimalusena nähakse uuringu läbiviimist, kuhu oleks kaasatud rohkem töösoorituse dimensioone. Samuti on võimalik koguda usaldusväärsemat ja objektiivsemat informatsiooni gruppide töösoorituse kohta. Autor toob välja ka paar ettepanekut ettevõttele seoses saadud tulemustega. Kuna kõige madalamad hinnangud olid antud töösooritusele dimensioonis „Initsiatiiv, järjekindlus, pingutus“, siis juhtkond võiks pühenduda töötajate motivatsioon suurendamisele. Suhtel on ka kindlasti arenguruumi, seega töötajaskond võiks pöörata suuremat tähelepanu nende arendamisele, eelkõige just meistrid ja nende alluvad. Töö põhiliseks tulemuseks on see, et töötajad täidavad oma tööülesanded, kuid neil puudub motivatsioon suurendada omapoolset panust organisatsiooni tegevusele. Juhi-töötaja suhte kvaliteedi mõju

meeskondade töösooritusele uuritavas ettevõttes ei ole märkimisväärne, mis tähendab, et töötajate tööülesannete sooritamise sõltub lisaks sellele ka muudest välisfaktoritest, mis ei olnud uuritud käesoleva uuringu raames.

Autor tänab uuritava ettevõtte juhtkonda ja uuringus osalenud personali koostöö ja abivalmiduse eest. Samuti avaldab autor tänusõnad lõputöö juhendajale toetava ja mõistva suhtumise eest lõputöö kirjutamisel.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Basu, R.** An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictors of innovative behavior. - Purdue University, ProQuest Dissertations Publishing, 1991, 24 p. (dissertation). Viidatud Graen, B.G., Uhl-Bien, M. 1995, Relationship-Based Approach to Leadership: Development on Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. – The Leadership Quarterly, 1995, Vol. 6, No. 2, pp. 219-247 vahendusel.
2. **Borman, W.C., Motowidlo, S.J.** Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. – Human Performance, University of Florida, 1997, Vol. 10, pp. 99-109.
3. **Campbell, J.P.** Organizational Behaviour, Performance and Effectiveness in the Twenty-first Century. The Oxford Handbook of Organizational Psychology: Oxford library of Psychology, 2012, p. 158-196.
4. **Campbell, J.P., Wiernik, B.M.** The Modeling and Assessment of Work Performance. – The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour, 2015, Vol. 2, pp. 47-74
5. **Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., Sager, C.E.** A theory of performance. In Schmitt, E., Borman, W.C. edition, Personnel selection in organizations, San Francisco: Jossey-Bass, 1993, pp. 35-70. Viidatud Sonnentag, S., Frese, M. Chapter I, Performance concepts and performance theory. – University of Konstanz, University of Giessen, Germany, 2001, 24 p. vahendusel.
6. **Chan, S.C.H., Mak, W.M.** Benevolent Leadership, Leader-Member Exchange (LMX), Followers' Performance: An Extension of Leadership Theory in a Nonprofit Organization. – The Hong Kong Polytechnic

University, Department of Management and Marketing, Hong Kong, 2009, 18p.

7. **Deluga R.J.** Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. – Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1994, Vol. 67, pp. 315-326. Viidatud Chan, S.C.H., Mak, W.M. Benevolent Leadership, Leader-Member Exchange (LMX), Followers' Performance: An Extension of Leadership Theory in a Nonprofit Organization. – The Hong Kong Polytechnic University, Department of Management and Marketing, Hong Kong, 2009, 18 p. vahendusel.
8. **Dienesch, R.M., Liden, R.C.** Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. – Academy of Management Review, 1986, Vol. 11, No. 3, pp. 618-634.
9. **Frese, M.** The World is Out: We need an Active Performance Concept for Modern Workplaces. – Industrial and Organizational Psychology-Perspectives on Science and Practise, 2008, Vol. 1, pp. 67-69.
10. **Goh, S., Wasko, M.** The Effects of Leader-Member Exchange on Member Performance in Virtual World Teams. – Journal of the Association of Information Systems, supply. Special Issue on Team Collaboration in Virtual Worlds, Atlanta, 2012, Vol. 13, pp. 861-885.
11. **Graen, G.B.** Role making processes within complex organization. In M. D. Dunnette ed. – Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand-McNally, 1976, pp. 1201-1245. Viidatud Chan, S.C.H., Mak, W.M. Benevolent Leadership, Leader-Member Exchange (LMX), Followers' Performance: An Extension of Leadership Theory in a Nonprofit Organization. – The Hong Kong Polytechnic University, Department of Management and Marketing, Hong Kong, 2009, 18 p. vahendusel.
12. **Graen, G.B., Uhl-Bien, M.** 1995, Relationship-Based Approach to Leadership: Development on Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. – The Leadership Quarterly, 1995, Vol. 6, No. 2, pp. 219-247.

13. **Graen, G.B., Scandura, T.A.** Toward a psychology of dyadic organizing. – Research in Organizational Behaviour, 1987, Vol. 9, pp. 175-208.
14. **Hsiung, H.H., Tsai, W.C.** Job definition discrepancy between supervisors and subordinates: The antecedent role of LMX and outcomes. – Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2009, Vol. 82, pp. 89-112
15. **Kreitner, R., Kinicki, A.** Organizational behavior, 9th edition, New York, NY: McGraw-Hill, 2010, pp. 484-485.
16. **Law, K.S., Wang, H., Hui, C.** Currencies of exchange and global LMX: How they affect employee task performance and extra-role performance. – Asia Pacific Journal of Management, 2010, Vol. 27, pp. 625-646
17. **Li, A.N., Liao, H.** How do leader–member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model. – Journal of Applied Psychology: University of Maryland, 2014, Vol. 99, pp. 847-866
18. **Lunenburg, F.C.** Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. – International Journal of management, business and administration, 2010, Vol. 13, 5p.
19. **Luo, B., Cheng, S.** Leader-Member Exchange, Efficacy and Job Performance: A Cognitive Perspective Interpretation, 2014, Vol. 10, No 5, pp. 244-248.
20. **Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., Epitropaki, O.** Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. – Personnel Psychology, 2016, Vol. 69, pp. 67-121
21. **Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P.J., Passos, A.M., Cural, L.** Measuring adaptive performance in individuals and teams. – Team Performance Management, 2015, Vol. 21, pp. 339-360
22. **Meuser, J.D., Gardner, W.L., Dinh, J.E., Hu J., Liden, R.C., Lord, R.G.** A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration. – Journal of Management, 2016, Vol. 42, pp. 1374-1403
23. **Motowidlo S.J., Borman W.C., Schmit, M.J.** A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. – Human Performance, 1997, Vol. 10, pp. 71-83



24. **Motowidlo, S.J., Schmit, M.J.** Performance Assessment in Unique Jobs. – The Changing Nature of Job Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development. San Francisco, 1999, pp. 56-86.
25. **Mumma, S.** Student Leader LMX Relationships as Moderated by Constructive-Developmental Theory. – Theses, Dissertations, & Student Scholarship: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. Nebraska, 2010, 104 p. (dissertation)
26. **Müürsepp, D.** Juhi-töötaja suhte kvaliteeti mõjutavad tegurid Eesti meelelahutusettevõtte näitel. TÜ ettevõtte majanduse instituut, 2014, 66 lk. (bakalaureusetöö)
27. **Podsakoff, P.M., Ahearne, M., MacKenzie S.B.** Organizational Citizenship Behaviour and the Quantity and Quality of Work Group Performance. – Journal of Applied Psychology, 1997, Vol. 82, pp. 262-270
28. **Rakos, K.** 7 Easy Ways To Measure Employee Performance. 2014  
[<https://www.ere media.com/fordyce/7-easy-ways-to-measure-employee-performance/>]. 29.02.2017
29. **Scott, S.** The influence of climate perceptions on innovation behavior. Department of Management, University of Cincinnati, 1993 (dissertation).  
Viidatud Graen, B.G., Uhl-Bien, M. 1995, Relationship-Based Approach to Leadership: Development on Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. – The Leadership Quarterly, 1995, Vol. 6, No. 2, pp. 219-247 vahendusel.
30. **Sidorenkov, A.V., Sidorenkova I.I., Uljanova N.J.** Sotsialno-psiholoogilised aspektid efektiivsuse tootmisühenduste gruppide tootmis-metoodilise mõju kohta. Rostov-na-Donu, 2014, 49 s.
31. **Sonnenntag, S., Volmer, J., Spychala A.** Job Performance. – Handbook of organizational behavior, 1<sup>st</sup> ed., United States, 2008, Vol. 1, pp. 427-447.
32. **Sonnenntag, S., Frese, M.** Chapter I, Performance concepts and performance theory. – University of Konstanz, University of Giessen, Germany, 2001, 24 p.
33. **Stewart, M.M., Johnson O.E.** Workgroup demography and group performance: the moderating effect of leader-member exchange. – Bentley

College, Department of Management, Academy of Management Best Conference Paper, 2005, 8p.

34. **Tierney, P.** The contribution of leadership, supportive environment, and individual attributes to creative performance: A quantitative field study. *Dissertation Abstracts International*, Vol 54(1-A), Jul 1993, 246 p. (dissertation). Viidatud Graen, B.G., Uhl-Bien, M. 1995, Relationship-Based Approach to Leadership: Development on Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. – *The Leadership Quarterly*, 1995, Vol. 6, No. 2, pp. 219-247 vahendusel.
35. **Uhl-Bien, M., Maslyn, J.M.** Examining the exchange in leader-member exchange (LMX): Identification of dyadic relational styles and their association with key attitudes and behaviors. - *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, University of Central Florida Orlando , 2000, 7 p.
36. **Walumbwa, F.O., Cropanzano R., Goldman, B.M.** How leader–member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal–external efficacy perspectives. – *Personnel Psychology*, 2011, Vol. 64, pp. 739-770
37. **Walumbwa, F.O., Cropanzano, R., Hartnell, C.A.** Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. – *Journal of Organizational Behavior*, 2009, Vol. 30, pp. 1103-1126
38. **Zhang, Z., Waldman, D.A., Wang, Z.** A multilevel investigation of leader–member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. – *Personnel Psychology*, 2012, Vol. 65, pp. 49-78

## LISAD

**Lisa 1.** Küsimustik juhi-töötaja suhte kvaliteedi hindamiseks.

Уважаемые работники Netaman Repair Group OÜ!

Меня зовут Виктория Захаряш и я учусь в Тартуском Университете на третьем курсе экономического факультета. На данный момент я пишу свою дипломную работу на тему «Качество отношений между руководителем и подчинённым, их связь с выполнением работы на примере Netaman Repair Group OÜ». Для исследования мне необходимо провести опрос среди работников данной фирмы. Прошу честно ответить на нижеприведённые вопросы. Опросник может занять не больше пяти минут. Все ответы анонимны и будут использоваться лишь в нуждах моей дипломной работы.

*NB! Далее в опроснике «руководитель» - начальник Вашей бригады.*

### I ЧАСТЬ – данные отвечающего

1. В каком участке Вы работаете?

*(Прошу поставить галочку или обвести в кружок подходящий вариант ответа)*

- ☐ Строительная бригада (Э. Бэр)
- ☐ Судокорпусники/ работы с металлом (А. Костянко)
- ☐ Трубопроводный участок (А. Ковалёв)
- ☐ Малярный участок (Ю.Лийв)
- ☐ Электромонтажный участок (Л.Семёнов)
- ☐ Участок ВРГ (Г.Архипов)
- ☐ Бригада по работам люковых закрытий (М. Толоконников)
- ☐ Участок ремонта дизелей (Р. Гавалко)
- ☐ Сварочный участок (П. Пронь)
- ☐ Черномаляры (В. Тарнаградского)

**Lisa 1 järg**

- ☐ Токарный участок (А. Захаряш)
- ☐ Заготовительный участок (А. Захаряш)
- ☐ Цех металлоконструкций (Р. Рябышкин)

2. Ваш пол:    ☐ мужской    ☐ женский

3. Ваш стаж работы в фирме Netaman Repair Group OÜ: ..... года/лет.

4. Ваш уровень образования:

- ☐ основное образование
- ☐ профессиональное образование на основе основного
- ☐ профессиональное образование на основе среднего
- ☐ среднее образование
- ☐ высшее образование

**II ЧАСТЬ – вопросы, связанные с качеством взаимоотношений между подчинённым и руководителем.**

1. Я знаю, на сколько мой руководитель доволен моей работой.

Абсолютно не согласен    1    2    3    4    5    Согласен полностью

2. Мой руководитель знает мои потребности и связанные с работой проблемы.

Абсолютно не согласен    1    2    3    4    5    Согласен полностью

3. Мой руководитель осознаёт наличие моего потенциала

Абсолютно не согласен    1    2    3    4    5    Согласен полностью

**Lisa 1 järg**

4. При необходимости мой руководитель использует свои должностные полномочия, чтобы помочь мне в решении проблем, связанных с работой.

Абсолютно не согласен    1    2    3    4    5    Согласен полностью

5. Мой руководитель оказывает мне помощь даже в случае, если ему это может навредить.

Абсолютно не согласен    1    2    3    4    5    Согласен полностью

6. Я достаточно уверен в своём руководителе, чтобы в случае необходимости защитить или оправдать его решения, если он сам не может этого сделать.

Абсолютно не согласен    1    2    3    4    5    Согласен полностью

7. Я охарактеризовал бы свои отношения с руководителем как очень эффективные

Абсолютно не согласен    1    2    3    4    5    Согласен полностью

Большое спасибо за ответы!

Если у Вас возникли вопросы, или Вам интересно узнать результаты моей дипломной работы, прошу написать по электронному адресу [viktoria.zaharjas@gmail.com](mailto:viktoria.zaharjas@gmail.com) или позвонить по телефону +372 56 125 139.

С уважением,

Виктория Захаряш.

**Lisa 2.** Küsimustik töösoorituse hindamiseks meeskondlikul tasandil. Autori koostatud.

Уважаемые работники Netaman Repair Group OÜ!

Меня зовут Виктория Захаряш и я учусь в Тартуском Университете на третьем курсе экономического факультета. На данный момент я пишу свою дипломную работу на тему «Качество отношений между руководителем и подчинённым, их связь с выполнением работы на примере Netaman Repair Group OÜ». Для исследования мне необходимо, чтобы Вы оценили каждую бригаду (за исключением бригады, находящейся в вашем подчинении). Прошу честно ответить на нижеприведённые вопросы.

*Шкала оценивания: «1» - полностью не согласен, «5» - согласен полностью*

1. В стрессовых ситуациях бригада хорошо справляется со своей работой.

*(Прошу поставить галочку в подходящий вариант ответа)*

Бригада/Оценка	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	Не могу ответить
Строительная бригада						
Работы с металлом						
Трубопроводный участок						
Малярный участок						
Электромонтажный участок						
Участок ВРГ						
Бригада по работам люковых закрытий						
Участок ремонта дизелей						
Черномаляры						
Токарный и заготовительный участок						
Цех металлоконструкций						

## Lisa 2 järg

2. Бригада старательно выполняет свою работу и готова вкладываться больше указанного в договоре.

Бригада/Оценка	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	Не могу ответить
Строительная бригада						
Работы с металлом						
Трубопроводный участок						
Малярный участок						
Электромонтажный участок						
Участок ВРГ						
Бригада по работам люковых закрытий						
Участок ремонта дизелей						
Черномаляры						
Токарный и заготовительный участок						
Цех металлоконструкций						

### **Lisa 2 järg**

3. В бригаде хорошие межличностные отношения. (взаимоуважение, ответственность, вежливость)

Бригада/Оценка	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	Не могу ответить
Строительная бригада						
Работы с металлом						
Трубопроводный участок						
Малярный участок						
Электромонтажный участок						
Участок ВРГ						
Бригада по работам люковых закрытий						
Участок ремонта дизелей						
Черномаляры						
Токарный и заготовительный участок						
Цех металлоконструкций						



## Lisa 2 järg

4. Качество работы соответствует требованиям и работы выполняется в указанные сроки

Бригада/Оценка	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	Не могу ответить
Строительная бригада						
Работы с металлом						
Трубопроводный участок						
Малярный участок						
Электромонтажный участок						
Участок ВРГ						
Бригада по работам люковых закрытий						
Участок ремонта дизелей						
Черномаляры						
Токарный и заготовительный участок						
Цех металлоконструкций						

## Lisa 2 järg

5. Члены бригады готовы помогать друг другу.

Бригада/Оценка	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	Не могу ответить
Строительная бригада						
Работы с металлом						
Трубопроводный участок						
Малярный участок						
Электромонтажный участок						
Участок ВРГ						
Бригада по работам люковых закрытий						
Участок ремонта дизелей						
Черномаляры						
Токарный и заготовительный участок						
Цех металлоконструкций						

## Lisa 2 järg

6. Члены бригады оценивают сделанную собой работу позитивно.

Бригада/Оценка	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	Не могу ответить
Строительная бригада						
Работы с металлом						
Трубопроводный участок						
Малярный участок						
Электромонтажный участок						
Участок ВРГ						
Бригада по работам люковых закрытий						
Участок ремонта дизелей						
Черномаляры						
Токарный и заготовительный участок						
Цех металлоконструкций						

Большое спасибо за ответы!

Если у Вас возникли вопросы, или Вам интересно узнать результаты моей дипломной работы, прошу написать по электронному адресу [viktoria.zaharjas@gmail.com](mailto:viktoria.zaharjas@gmail.com) или позвонить по телефону +372 56 125 139.

С уважением,

Виктория Захаряш.

**Lisa 3.** Test normaaljaotuse kontrollimiseks tööstaaži puhul

	<b>Kolmogorov-Smirnov test</b>			<b>Sharipo-Wilk</b>		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
<b>Tööstaaž</b>	0.202	67	0.000	0.867	67	0.000

Allikas: SPSS

**Lisa 4.** Spearmani test

		<b>LMX</b>	<b>Tööstaaž</b>
<b>LMX</b>	Korrelatsiooni koeffitsient	1.000	-0.008
	Sig. (2-tailed)	0.0	0.947
	N	67	67
<b>Tööstaaž</b>	Korrelatsiooni koeffitsient	-0.008	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.947	0.0
	N	67	67

Allikas: SPSS

**Lisa 5.** Pearsoni test

		<b>LMX</b>	<b>Tööstaaž</b>
<b>LMX</b>	Korrelatsiooni koeffitsient	1.000	-0.012
	Sig. (2-tailed)		0.923
	N	67	67
<b>Tööstaaž</b>	Korrelatsiooni koeffitsient	-0.012	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.923	
	N	67	67

Allikas: SPSS

**Lisa 6.** Kruskal-Wallis Test kontrollimaks LMX jaotust meeskonniti.

Null hüpotees	Test	Sig.	Tulemus
LMX-i jaotus meeskonniti on võrdne	Kruskal-Wallis	0.000	Nullhüpoteses ümber lükatud
<i>Olulisuseniivoo 0.05</i>			

Allikas: SPSS

**Lisa 7.** Kruskal-Wallis Test kontrollimaks LMX jaotust haridustasemete lõikes.

Null hüpotees	Test	Sig.	Tulemus
LMX-i jaotus haridustasemete lõikes on võrdne	Kruskal-Wallis	0.161	Nullhüpoteses vastu võetud
<i>Olulisuseniivoo 0.05</i>			

Allikas: SPSS

**Lisa 8.** Meeskonna TG töösoorituse näitajate võrdlus keskmiste töösoorituse näitajatega dimensionaalselt.

	Dimensioon „Kommunikatsioon“	Dimensioon „Initsiatiiv, järjekindlus, pingutus“	Tehniline aspekt
<b>Meeskonna TG töösoorituse näitaja</b>	3,19	3,38	4,03
<b>Keskmine töösoorituse näitaja</b>	3,82	3,7	4,09

Allikas: autori koostatud

**Lisa 9.** Meeskonna VG ja MehG töösoorituse näitajate võrdlus keskmiste töösoorituse näitajatega dimensionaalselt.

	<b>Dimensioon „Kommunikatsioon“</b>	<b>Dimensioon „Initsiatiiv, järjekindlus, pingutus“</b>	<b>Tehniline aspekt</b>
<b>Meeskonna VG töösoorituse näitaja</b>	4,6	4,33	4,35
<b>Meeskonna MehG töösoorituse näitaja</b>	3,77	3,06	3,71
<b>Keskmine töösoorituse näitaja</b>	3,82	3,7	4,09

Allikas: autori koostatud

## SUMMARY

### RELATIONSHIP BETWEEN LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY AND JOB PERFORMANCE ON THE EXAMPLE OF NETAMAN REPAIR GROUP OÜ

Viktoria Zaharjas

Leader-member exchange (LMX) theory based on the relation between a member and a leader. Studies based on leader-member exchange quality were very effective. They found that LMX is significantly associated with organizational indicators like job satisfaction, leader satisfaction, job performance level, dedication to the company and career results. All these indicators are very important from the perspective of the company. Studies have shown that good relationship with leader will increase members' performance. But not every relation can achieve the high level of quality. Leader and member have to pass several stages before the relationship becomes high quality. High quality of LMX means mutual trust, respect, support and understanding between each other. According to the theory, the high level of job performance is a consequence of the high-quality LMX.

Job performance as such can be viewed from two perspectives – based on outcomes and the behavioural one. However, it can not be argued separately. It is impossible to talk about behaviour without mentioning its result or talking about the result and ignoring the fact gave rise to them. The behavioural concept is based on two factors: task and contextual performance. Task performance refers to individual's skills, which help the company to achieve the technical goal. Contextual performance consists of

sustained enthusiasm performing essential job requirements, volunteering, compliance with the rules, even if it is uncomfortable.

Scientists determined the individual performance through eight dimensions. Four of them can be applied for team performance: „communication“, „initiative, perseverance, tension“, „team member leadership performance“, „team member management performance“. Also it is known that individual performance is important part of team performance. In the case, when individual performances are independent of each other, the team performance is a sum of individual ones. However if members' performances are closely connected then the explanation of team performance is much more difficult and complex.

The aim of the bachelor thesis is to find out the relationship between leader-member exchange quality and team performance on the example of Netaman Repair Group OÜ. Author set following research tasks to achieve the aim:

- to give an overview of the nature of leader-member exchange quality;
- to explain the concept of the team performance and it's measurements;
- to bring out the relation between leader-member exchange quality and team performance based on earlier studies;
- to give an overview of the Netaman Repair Group OÜ, research methods and selection
- to carry out the research in that organization;
- to analyze the relation between LMX and job performance and make conclusions based on results' and theory's matching.

In the teorethical part of the thesis, author reviewed the earlier researches about the relation of LMX quality and performance. It was found that high-quality leader-member exchange causes brave and self-confident steps within the team. Also, researches showed that high-quality LMX is



positively related with communicational dimension of the job performance within the team. In addition, it was found, that high-quality leader-member exchange causes greater member's enthusiasm, so member has much more motivation for outside activities which do not impact the organizational objective directly. In the end of the theoretical part author proposed appropriate research arguments.

In empirical part of the thesis the relation between LMX quality and team performance was analyzed dimensionally. Three main aspects were researched: „communication“, „initiative, perseverance, tension“ and „technical aspect“. The analysis were carried out using statistical indicators, correlation tests and graphics. Following conclusions were made:

- An employees' seniority and the level of education in current company do not affect the way leader-member relationship develops.
- Job performance was valued in Netaman Repair Group OÜ most highly from the technical aspect and the lowest points were given to the „Initiative, perseverance and tension“ aspect of performance.
- In many different teams lower LMX quality level refers to high level of performance.
- In the team, whose level of performance was rated with lower points, there was:
  - a) no intention of participating in off-hour events,
  - b) no trust to their leaders,
  - c) or no dare to express their opinions.
- There is no exact positive relation between leader-member exchange quality and job performance in the Netaman Repair Group OÜ.

The result of the research are not in accordance with theoretical facts for many reasons. In author's opinion, one of the problems was the small number of test objects. The sample of the performance research was too small and did not allow to carry out statistical analyze. The second problem was about LMX results. There were probably many untrue answers. The

third reason of such result is that in current company there are many factors besides LMX which affect the employees' job performance. One of the most important things is specifics of the field. All the theoretical studies were carried out in organizations with different line of activity. It may also cause a lot of differences. For more detailed research it is nessecary to include more performance dimensions, increase the sample and investigate additional factors which may affect the job performance.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Viktoria Zaharjaš (49410180252),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Juhi-töötaja suhte kvaliteedi seosed töösooritusega Netaman Repair Group OÜ näitel“,

mille juhendaja on teadur Krista Jaakson,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 23.05.2017

---

(Viktoria Zaharjaš)